

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

ESCUELA DE POSTGRADO

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UNA
CERVEZA PREMIUM”**

Santiago Santa Maria Rizo Patrón

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración

2006

Asesor: Rafael Aita

**A mi esposa e hijos,
quienes me dieron todo
su apoyo y comprensión
durante esta travesía.**

ÍNDICE DE MATERIAS

DEDICATORIA	II
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO 1: ANÁLISIS INTERNO	
1.1 Entorno económico	3
1.2 Entorno político y legal	4
1.3 Entorno tecnológico	5
1.4 Entorno socio cultural	5
1.5 Entorno demográfico	6
 CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR	
2.1 Rivalidad entre compañías establecidas	7
2.2 El poder de negociación de los compradores	8
2.3 El poder de negociación de los proveedores	8
2.4 Amenaza de productos sustitutos	9
2.5 Barreras de entrada y salida	9
 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO	
3.1 Visión y misión de la empresa	11
3.2 Objetivos genéricos	11
3.3 Estrategias empresariales o corporativas	12
3.4 Organización y funciones	14
3.5 Ventaja competitiva	15
3.6 Análisis FODA	16
3.7 Análisis de Cadena de Valor	18

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1	Objetivos del estudio cualitativo y cuantitativo	19
4.2	Metodología del estudio cualitativo y cuantitativo	19
4.3	Diseño de la muestra cualitativa y cuantitativa	20
4.4	Conclusiones de la investigación de mercado	22

CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

5.1	Análisis de mercado	31
5.1.1	Mercado selectivo o potencial	31
5.1.2	Mercado objetivo	31
5.1.3	Mercado meta	32
5.2	Objetivos del plan de marketing	32
5.2.1	Corto plazo	32
5.2.2	Mediano plazo	32
5.2.3	Largo plazo	32
5.3	Ventaja comparativa eventual	32
5.4	Matriz estratégica	32
5.4.1	Segmentación	32
5.4.2	Posicionamiento	34
5.4.3	Estrategia competitiva	35
5.4.4	Estrategia de crecimiento	35
5.5	Estrategia comercial	36
5.5.1	Producto	36
5.5.2	Precio	41
5.5.3	Canales de distribución	42
5.5.4	Promoción	43
5.5.4.1	Publicidad	44
5.5.4.2	Promoción de ventas	46
5.5.4.3	Relaciones públicas	46

5.5.4.4	Merchandising	47
5.5.5	Marketing directo	49
5.6	Marketing relacional	50
5.7	Plan de acción y cronograma de actividades	54
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO		55
6.1	Proyección de ventas en tres escenarios	
6.2	Costos y gastos operativos	
6.3	Presupuesto de marketing	
6.4	Estado de pérdidas y ganancias en tres escenarios	
6.5	Flujo de caja en tres escenarios, VAN, VAE, TIR.	
CAPÍTULO 7: CONTROLES Y PLANES DE CONTINGENCIA		
7.1	Índices de control	57
7.2	Planes de contingencia	58
CONCLUSIONES		59
BIBLIOGRAFÍA		60
ANEXOS		61
NOTA BIOGRÁFICA		88

INTRODUCCIÓN

Backus y Johnston tiene la oportunidad de participar en un negocio rentable en el mercado local de cervezas, con el lanzamiento de un nuevo producto: **X-treme**, que se diferencia por contar con insumos de la más alta calidad en su elaboración y por tener un mayor contenido alcohólico que las cervezas actuales, diferenciándolo como un producto nacional "premium" y único en el mercado.

La idea principal es aprovechar las ventajas que tiene Backus como empresa dominante del mercado cervecero, utilizar su capacidad instalada, su fuerza de ventas y distribución y su conocimiento, para introducir con éxito una nueva marca premium, que hará que el consumidor se diferencie del resto.

El público peruano es un gran consumidor de cerveza, y esto se explica por la elasticidad del precio, ya que de acuerdo con los indicadores de consumo, podemos apreciar que en los años donde el público promedio ha tenido mayores ingresos, el consumo de cerveza se ha incrementado significativamente. De igual manera ha sucedido cuando disminuyó el precio al ingresar un nuevo competidor al mercado, elevándose en un año el consumo per cápita en más de 30% (de 22 a 29 lts per cápita anual).

Aún así, debido al alto costo de este producto, versus el bajo nivel de ingresos per cápita, el consumo en litros por persona es uno de los más bajos a nivel regional (35 lts. per cápita anual). Esto se acentúa aún más, por la alta carga impositiva que tiene este sector, siendo uno de los más altos a nivel mundial. La consecuencia de esto, es que muchos consumidores optan por licores más fuertes y baratos, pero mucho más perjudiciales para la salud.

La idea de lanzar este producto, totalmente nuevo en el mercado peruano, es cubrir un nicho de mercado que permanece intacto hasta ahora, el de una cerveza premium para aquellas ocasiones de consumo en las cuales el cliente busque diferenciarse al contar con un producto de la más alta calidad, en una

presentación novedosa, y por otro lado adelantarnos a nuestro principal competidor, incrementando nuestro portafolio de marcas.

Asimismo, se espera quitarle una porción del mercado a las bebidas de mayor contenido alcohólico, como el vino, tragos preparados, whisky, el ron o el vodka, gracias a una alternativa de gran calidad, precio asequible y sabor conocido ya por el público peruano.

Este tipo de cerveza existe ya en muchos países. Recientemente una empresa del grupo (Bavaria) lanzó una cerveza similar en Colombia con excelentes resultados, sobre todo en el segmento de personas entre 25 y 35 años.

“Xtreme, la etiqueta negra de las cervezas”

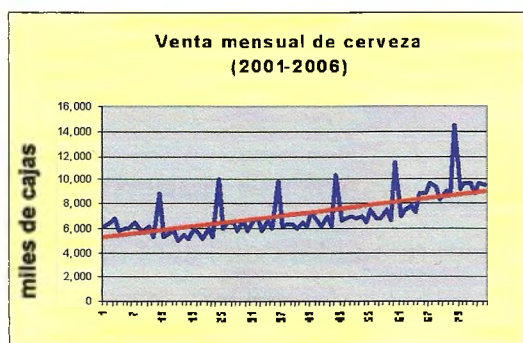


CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO

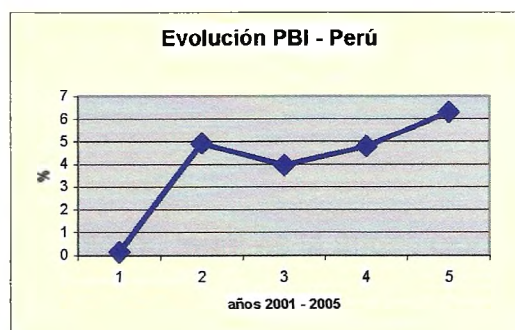
1.1 ENTORNO ECONÓMICO

El triunfo de Alan García en la segunda vuelta electoral fue considerado un shock de confianza para las inversiones y los mercados financieros. El ambiente de institucionalidad que representa el gobierno aprista dará confianza a los mercados y las excelentes condiciones en que se encuentra la economía peruana, con importantes reservas internacionales, permitirán a Alan García mantener este nivel de confianza en el mediano plazo.

El crecimiento del sector cervecero está estrechamente vinculado con el comportamiento del PBI global y es muy sensible a la evolución de la capacidad adquisitiva de la población. A mediano y largo plazo se muestran perspectivas muy favorables basadas en un alto crecimiento poblacional, disminución importante del desempleo, bajo consumo per cápita y otros.



fuelle: Backus,2006



fuelle: BCR del Perú

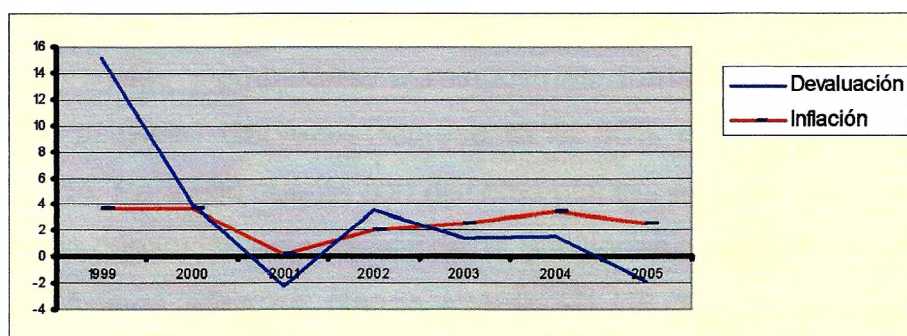
Disciplina fiscal

El manejo responsable de las finanzas públicas ha permitido al Perú lograr una reducción sostenida del déficit fiscal. Ello obedece también a un efecto procíclico del crecimiento económico en las finanzas públicas, cuyos buenos resultados favorecen la percepción económica que se tiene del país,

generando condiciones adecuadas para atraer inversiones, tanto extranjeras como nacionales.

Estabilidad de precios y cambiaria

Como resultado del firme compromiso de sus autoridades económicas, el Perú ha logrado mantener bajos niveles de inflación en los últimos años. Asimismo, su tipo de cambio, dejado libre a las fuerzas del mercado, es también particularmente estable y muestra una ligera tendencia decreciente. Se espera que esta estabilidad se mantendrá en el mediano plazo.



fuentes: Banco Central de Reserva del Perú

1.2 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

El hecho más importante con respecto al entorno legal es la imposición del ISC a la cerveza: 27.8% sobre el precio de venta sugerido del minorista, lo que ha producido una alza obligada del precio por parte de Backus.

Actualmente se están realizando esfuerzos para disminuir o eliminar este impuesto que impide la libre competitividad.

Otro impuesto indirecto que asume el sector cervecero y que es trasladado al consumidor es el IGV, de 19%.

En cuanto a impuestos directos, tenemos el impuesto a la renta de 30% sobre la utilidad neta, Impuesto a los activos netos de 0.6% sobre el valor del activo, y el ITF, que es el 0.08% sobre las transacciones.

En cuanto a la estabilidad del entorno político, ya se definió la segunda vuelta electoral, en la cual, el 4 de junio/2006 se eligió al Sr. Alan García como próximo presidente del Perú. De acuerdo al plan de gobierno difundido por AGP, la situación en el país debe mantener el rumbo que traía hasta ahora, con un eficiente manejo fiscal, sin derroches, buena proyección de las inversiones en sectores como minería, agricultura. Se va a continuar con las negociaciones del TLC.

1.3 ENTORNO TECNOLÓGICO

Backus y sus 14 subsidiarias, directas e indirectas, conforman un conglomerado económico dividido en cinco segmentos de negocio (cervezas y gaseosas, envases y embalajes, agroindustrias, transportes e Inversiones en valores. La actividad Cervezas representa el 80% de las ventas netas del conglomerado. Para ello cuenta con distintas plantas en diferentes regiones del país, con una capacidad en conjunto de 11.5 millones de hectolitros por año.

Para los próximos años se planea invertir 90 US \$ millones con recursos propios para mejorar los equipos y ampliar la capacidad en sus plantas de producción, como parte del marco de perspectivas favorables de ampliación del mercado cervecero.

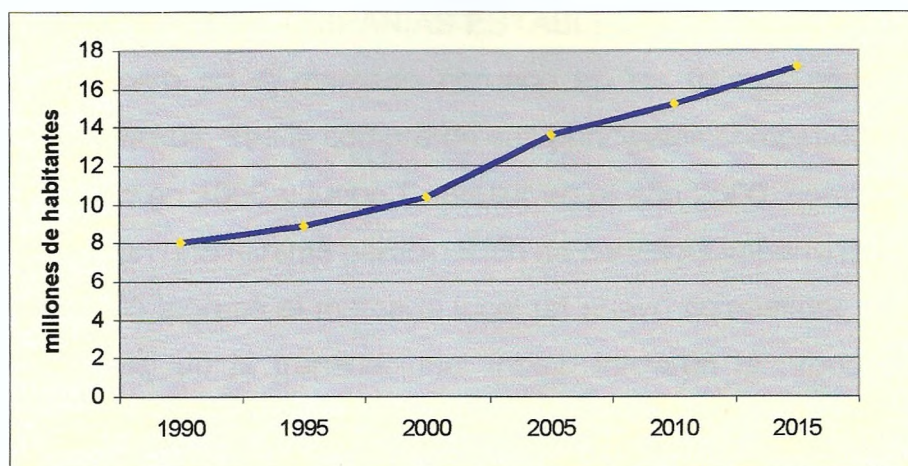
El sistema de comercialización de Backus se caracteriza por amplios y sólidos canales de distribución, apoyados por una empresa de transportes del mismo grupo.

En cuanto a certificaciones internacionales de gestión, la empresa ya cuenta con certificaciones de calidad como ISO9001 versión 2000, en gestión ambiental ISO 14000 y en seguridad y salud ocupacional, OHSAS 18001.

1.4 ENTORNO SOCIO CULTURAL

Gracias al crecimiento sostenido y equilibrado de la economía peruana, mejorará sustancialmente las condiciones de vida de la población.

La población económicamente activa crece y ascenderá a unos 14 millones de habitantes en el 2008. La PEA del Perú se muestra en el siguiente cuadro.



fuelle: INEI, 2006

1.5 ENTORNO DEMOGRÁFICO

De acuerdo con información de INEI, 2006, para la ciudad de Lima, se considera que el 3.5% de la población pertenece al NSE A y 14% al NSE B.

En cuanto a la estratificación por edades, en Lima el 9% de los habitantes son jóvenes entre los 18 y 24 años y el 42% son adultos entre los 25 y 39 años.

Análisis del NSE Predominante por distritos en Lima

DISTRITO		NSE Predominante	DISTRITO		NSE Predominante
Lima Moderna	Barranco, Surquillo	E2, C1	Lima Centro	San Luis	B1, B2
	Jesús María, Pueblo Libre	B1, B2		Cercado	E2, C1
	La Molina, Miraflores	A1, A2, B1, B2	Callao	Bella Vista	B1, B2
	Lince	B1, B2, C1		La Perla	B1, B2, C1
	Magdalena	E2		La Punta	B1
	San Borja, San Miguel	B1, B2			
	San Isidro	A2, B1			
	Surco	A2, B1, B2			

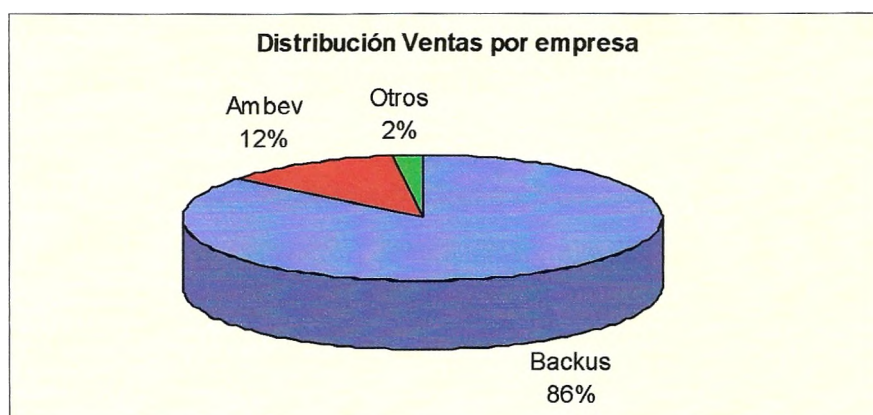
Fuente: Apoyo Opinión y Mercado: Perfiles Lima Metropolitana 2006

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS

El sector cervecero en el mercado peruano en los últimos años ha estado dominado por Backus, tras la compra de sus principales competidores. Primero fue Pilsen Callao en 1996 y luego Cervesur en el año 2000, convirtiéndose en un monopolio, con una mínima participación de cervezas importadas.

En junio del 2005 ingresó al mercado local un nuevo competidor, la compañía Ambev Perú, filial de la transnacional Inbev. Iniciaron la producción en su planta de Huachipa cuya capacidad de producción es de 1 millón de Hls-año.



fuelle: Backus, mayo-2006

La capacidad instalada de ambas compañías y los índices de consumo anual de cerveza en los países de América se muestran en el anexo 1.

Otros competidores, aunque significativamente más pequeños, son el grupo Torbisco, (cerveza Ampay) y el grupo Valdez, quienes cuentan con una planta en Iquitos donde producen las marcas regionales Iquiteña y Ucayalina.

En cuanto a las cervezas importadas, representan menos del 1% del mercado. Las principales cervezas importadas son: Quilmes, Corona, Hineken.

2.2 PODER DE LOS COMPRADORES

- Existe un gran número de compradores importantes: la cerveza es un producto de consumo masivo, por lo que implica diferentes canales de

distribución para llegar al consumidor final y en cada tipo de canal, un gran número de participantes. Llegar a cubrir todos los canales implica un gran despliegue e inversión, lo cual constituye una alta barrera de entrada para un nuevo competidor y muy atractiva para la industria que ya está establecida.

- Los Clientes Primarios (bodegas, grifos, supermercados, y otros) han adquirido un gran poder negociador a raíz del ingreso de la competencia. Este poder negociador del detallista, es menor al negociar con Backus, ya que por economías de escala está obligado a comercializar los productos de la empresa que maneja más del 85% del mercado.

- Cliente Secundario: El consumidor tiene un poder de negociación alto, por la gran cantidad de sustitutos existentes en el mercado. El consumidor final identificado con una marca, difícilmente cambiará a otra, pero el nuevo consumidor, o el consumidor joven puede migrar fácilmente por un tema de precio, servicio, mejor publicidad y otros.

- Riesgo de integración hacia atrás de los compradores: Es muy difícil que ingrese un nuevo competidor, por la fuerte inversión en activos que se debe realizar. Esta es una barrera muy alta.

- Riesgo de la industria para integrarse hacia delante: Las industrias que pueden adquirir los canales de distribución, deben ser muy grandes, ya que la inversión es alta.

2.3 PODER DE LOS PROVEEDORES : Una fuerte barrera de entrada.

Al formar parte de una cervecera transnacional, se obtiene un gran poder de negociación con los proveedores, debido a los grandes volúmenes que se negocian.

- Disponibilidad de los sustitutos: Barrera no atractiva para el sector.

Cada tipo de cerveza tiene una fórmula especial, elaborada en base a ciertos ingredientes especiales, los cuales no pueden ser cambiados sin alterar el sabor característico de cada marca, ya que ello garantiza el sabor original y la diferencia de las otras.

- Riesgo de que los proveedores se integren hacia adelante: Es muy difícil que los proveedores piensen en abrir su propia industria cervecera, debido a los altos costos que esto implicaría en equipos, marketing, plantas y otros. Por el contrario, para la industria es un aspecto muy atractivo.

- Involucramiento de los proveedores con la calidad y servicio:

La calidad es uno de los factores críticos de éxito en la industria cervecera. Se requiere de proveedores confiables que garanticen el abastecimiento de insumos de la mejor calidad posible y de manera permanente. Esto representa para la industria una barrera no atractiva.

2.4 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como productos sustitutos, podríamos mencionar a bebidas de mayor contenido alcohólico. En Lima existe una gran disponibilidad y variedad de estos licores. Debido a que el Perú tiene bajas tasas impositivas a la importación de licores en la región, los precios son bastante asequibles al consumidor del NSE A y B. Los licores sustitutos más conocidos en el mercado local están detallados en el anexo 11.

- Agresividad de los productos sustitutos: Las ventas de los licores de mayor contenido alcohólico no son de gran magnitud, por lo que su agresividad en las campañas publicitarias se ve afectada por un tema de rentabilidad. Las guerras suceden entre los licores fuertes y en el sector de cervezas se da únicamente entre los diferentes productores de cerveza. Esto convierte a esta barrera en un punto neutro y no afecta mucho al sector cervecero.

2.5 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

El sector cervecero es un sector muy concentrado. Para el caso peruano, se reduce el número de participantes a sólo dos: Backus con más de 100 años en el mercado y el nuevo competidor Ambev-Perú con sólo un año.

- **Barreras de entrada:**

- Diferenciación de productos e imagen de la marca: Existe una gran lealtad de los clientes hacia las marcas y tipos de cerveza conocidas Cristal y Pilsen
- Economías de escala: Se requiere gran capacidad tecnológica y financiera.
- Fuerte inversión en infraestructura: se requiere tecnología de punta. Esto representa una alta barrera de entrada para otras empresas.
- Accesos a canales de distribución: El manejo de diferentes canales de distribución con el fin de asegurar que su producto llegue al cliente objetivo en el momento y cantidad oportunos constituye una alta barrera de entrada .
- Costos de cambio: Considero que es una alta barrera de entrada por el grado de especialización, experiencia en la industria y el conocimiento del mercado.
- Acceso a materia prima: Los insumos utilizados en la producción como lúpulo, cebada, malta se encuentran disponibles en el mercado, pero sujetos a condiciones climáticas. Es una mediana barrera de entrada al sector.
- Curva de experiencia: Alta barrera de entrada. Las industrias establecidas ya tienen un amplio conocimiento del proceso de fabricación y del mercado .

- **Barreras de salida:**

- Interrelaciones estratégicas: El fenómeno de la globalización hace que cada vez sea más fácil integrarse con empresas transnacionales. Asimismo, el consumo per cápita en América Latina tiene un gran potencial de crecimiento. Esto hace que sea muy difícil retirarse del negocio.
- Especialización de activos: Representa una alta barrera de salida, por que las inversiones realizadas en plantas y equipos son altamente especializados.
- Costo de Salida: Las inversiones en plantas y equipos son muy especializadas, siendo difícil liberarse de ellos. Es una alta barrera de salida.
- Barreras emocionales: La liquidez de la empresa por su participación en el mercado, constituye una alta barrera emocional que su retiro del negocio.
- Restricciones gubernamentales: Resulta atractivo el ingreso al sector, ya que no existen restricciones por parte del gobierno para retirarse del negocio.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO

3.1 ASPIRACIÓN DE LA EMPRESA

Visión: Ser la empresa más admirada en el Perú por:

- Crecimiento del valor de nuestra participación en el mercado a través de nuestro portafolio de marcas
- Otorgar el más alto retorno de inversión a su accionista
- Ser el empleador preferido
- Su modelo de gestión

Misión: Poseer y potenciar las marcas de bebidas locales e internacionales preferidas por el consumidor.

Valores:

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
- La responsabilidad es clara e individual
- Trabajamos y ganamos en equipo
- Entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
- Nuestra reputación es indivisible

3.2 OBJETIVOS GENÉRICOS

Nuestra visión del negocio es refinar y desarrollar portafolios de marcas locales, enriqueciéndolos con nuestro portafolio de marcas internacionales.

1. La dirección de la empresa ha definido cinco pilares del plan de negocio, que establecen una base que permitirá orientar y sostener nuestro desarrollo futuro. A partir de estos pilares se establecieron las metas específicas de la empresa para el periodo abril-2006 / marzo-2007:
 - Crecimiento con las marcas
 - Potenciar nuestro portafolio de marcas.

- Implementar el Marketing Way con el propósito de incrementar volumen de ventas e ingresos.
- Competitividad
 - Mejorar nuestra ejecución en el punto de venta
 - Implementar sistemas integrados de información.
- Calidad Total
 - Reforzar calidad de las marcas y empaques.
 - Mejorar calidad del servicio hasta el consumidor final.
- Control de Costos
 - Implementar reportes empresariales que faciliten la gestión
 - Optimizar la gestión de la cadena de suministro.
 - Implementar nuevos procedimientos de control interno.
- Desarrollo Sostenible
 - Mejorar el proceso de adquisición de competencias y gestión del talento humano.
 - Implementar el Performance Management
 - Potenciar nuestras prácticas en gobierno y asuntos corporativos.
 - Controlar y reducir impactos adversos relacionados con el medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.

3.3 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES O CORPORATIVAS

Este crecimiento está basado en cuatro elementos básicos:

1. Estrategia de diferenciación: La visión del negocio de SAB Miller es desarrollar portafolios de marcas locales, enriqueciéndolos con sus marcas internacionales. El modelo de M.Porter define la estrategia en relación con la ventaja competitiva que ofrece la empresa y el mercado al que se dirige. Según este modelo, Backus sigue una estrategia de Diferenciación lanzando nuevos

productos que se dirigen a segmentos de mercado diferenciados por las ocasiones de consumo, generando un valor por cada tipo de cliente:

a.) Diferenciación de Productos:

- Por sus características: productos premium de gran calidad, productos de consumo masivo, productos dirigidos al segmento joven.
- Estilo atractivo, descrito como la sensación que percibe el cliente acerca del producto. Utilizar envases novedosos y modernos buscando atraer al cliente, lanzar campañas promocionales exclusivas.

b.) Diferenciación de servicios:

- Por su facilidad para ordenar: ya que los clientes reciben frecuentes visitas de nuestros vendedores.
- Entrega: gracias al manejo de canales, llega a todos los puntos con la rapidez y cantidades solicitadas, asegurando la calidad del producto.
- Capacitación en el punto de venta, para asegurar el mejor trato al consumidor final.
- Equipamiento de locales, a través de publicidad, equipos de frío, dispensadores, mesas, sillas, vasos, y otros.
- Diferenciación de canales: Segmentación por ocasión de consumo, haciendo que el vendedor sea especialista en el canal correspondiente.

2. Estrategia de crecimiento:

Optimizar y expandir sus posiciones existentes por medio de compras y adquisiciones de empresas directamente relacionadas al giro del negocio, mediante una estrategia de integración vertical

3. Potenciar volumen y productividad:

Utilizar tecnología de punta, y el benchmarking a nivel global para asegurar en toda la organización niveles de clase mundial.

4. Alianzas estratégicas

Con los proveedores más importantes como Owens Illinois, proveedor de botellas del grupo. A nivel local, con algunos clientes primarios como restaurantes, pubs y discotecas, mediante contratos de exclusividad.

Estas estrategias le han permitido al grupo alcanzar una serie de logros importantes:

- Una de las cervecerías líderes y más rentables de Europa
- La segunda cervecería más grande de Norte América y de la India.
- Una de las cervecerías líderes y más rentables de China y Africa.
- La segunda cervecería más grande de América del Sur.

Las Regiones operativas y su contribución al grupo se muestran en el anexo 1.

3.4 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

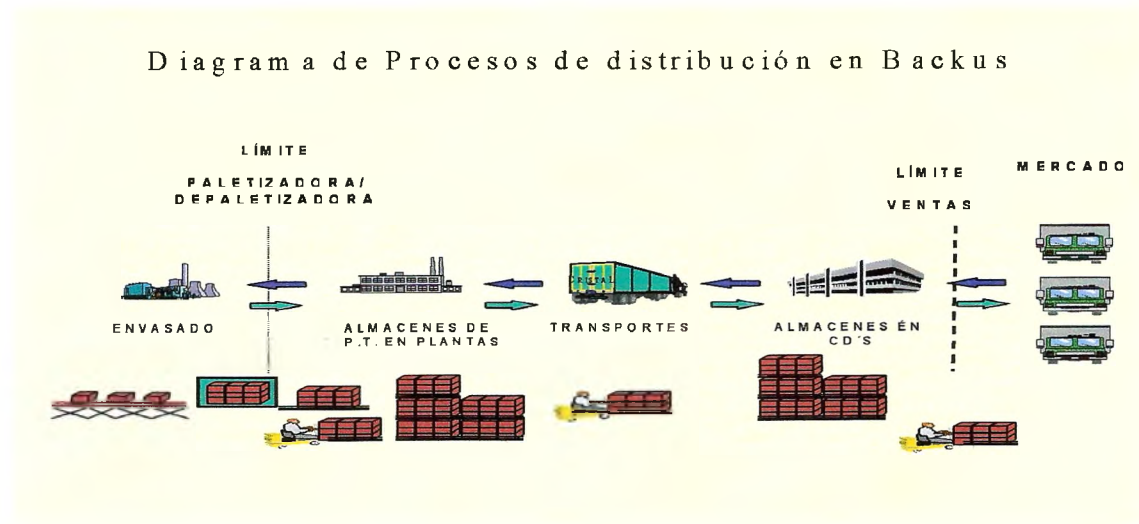
SAB MILLER: Estructura administrativa del grupo después de la adquisición del grupo Bavaria.

Organigrama de Marketing (ver anexo 4)



Proceso de distribución:

El proceso en Backus se inicia con el almacenamiento del producto terminado que se recibe del área de Envasado en los almacenes de las seis plantas del grupo. Esta cerveza es trasladada a cada centro de Distribución en camiones propios y el traslado se hace bajo el sistema de facturación al Centro de Distribución, los cuales también forman parte del grupo.



La fuerza de ventas de cada uno de estos Centros de Distribución realiza una preventa en todos los puntos de venta que tiene asignado cada supervisor de Ventas, la cual es ingresada en un dispositivo electrónico (PDT). Esta información de cada vendedor, es agrupada al final del día y es el insumo para generar la carga de los camiones de reparto que llevarán la cerveza a cada cliente al día siguiente de haber hecho su pedido.

3.5 VENTAJA COMPETITIVA

- Preferencia por sus marcas: Backus posee un intangible difícil de superar: dos marcas de cerveza muy posicionadas en el mercado: Cristal y Pilsen.
- Estas marcas representan actualmente más del 60% del total de cerveza que se consume en el Perú.

- Fuerza de distribución única: El grupo Backus ha puesto mucho esfuerzo y capital en desarrollar una fuerza de distribución muy eficiente y con una gran cobertura a nivel nacional. Actualmente llega a más de 300,000 puntos de venta en todo el país. La distribución está dividida en dos etapas:
 - o Distribución primaria, que lleva la cerveza desde las 6 plantas a los Centros de Distribución ubicados en las principales ciudades del país, mediante una flota propia de 80 camiones.
 - o Distribución secundaria: Traslado de la cerveza desde el Centro de Distribución hacia los puntos de venta, mediante una flota propia de 600 camiones con capacidad para 700 cajas de cerveza por viaje.
- Capacidad instalada: Actualmente Backus cuenta con 6 plantas de producción estratégicamente ubicadas, las cuales le permiten abastecer el mercado nacional con un 98% de cobertura. Esto le permite una gran ventaja en costos contra su más cercano competidor.
- Cultura de la organización orientada a la calidad: Desde hace 12 años el grupo Backus inició un programa de cambio orientado a la Calidad Total.
- Conocimiento del mercado: La empresa tiene más de 100 años en el mercado local y tiene un profundo conocimiento de las preferencias y gustos de los diferentes tipos de clientes.
- Grado de concentración: La industria tiene una estructura oligopólica. Mercado dominado por Backus con 86% y Ambev con 12%.
- Sólido respaldo: SAB Miller le otorga una sólida posición competitiva en el mercado, por el respaldo financiero y aplicación de sinergias.

3.6 ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Líder productor de cerveza en el Perú, con más del 85% del mercado.
- Existe una fuerte integración horizontal y vertical.
- Sólido respaldo accionario por parte del grupo SAB Miller.

- Aplicación de sinergias con las otras empresas del grupo.
- Capacidad instalada suficiente para afrontar incrementos de demanda y lanzamiento de nuevas líneas de productos.
- Fuerte posicionamiento de marcas en el mercado local y en las colonias peruanas en países extranjeros (Cristal, Pilsen y Cusqueña).
- Importante conocimiento de la industria y del proceso productivo, constituyendo una importante curva de aprendizaje.
- Alianzas estratégicas con empresas alemanas para garantizar la calidad de los productos, de acuerdo a los estándares internacionales.
- Gran poder de negociación con proveedores.

Debilidades:

- Elevada dependencia del mercado interno, bajo nivel de exportaciones.
- Muchos activos inmovilizados, producto de las fusiones
- Elevada carga impositiva (IGV, ISC, Renta)
- La industria requiere mano de obra especializada, por la alta tecnología.
- Malestar en algunos clientes minoristas por descuido del mercado mientras Backus tenía el monopolio del mercado peruano

Oportunidades

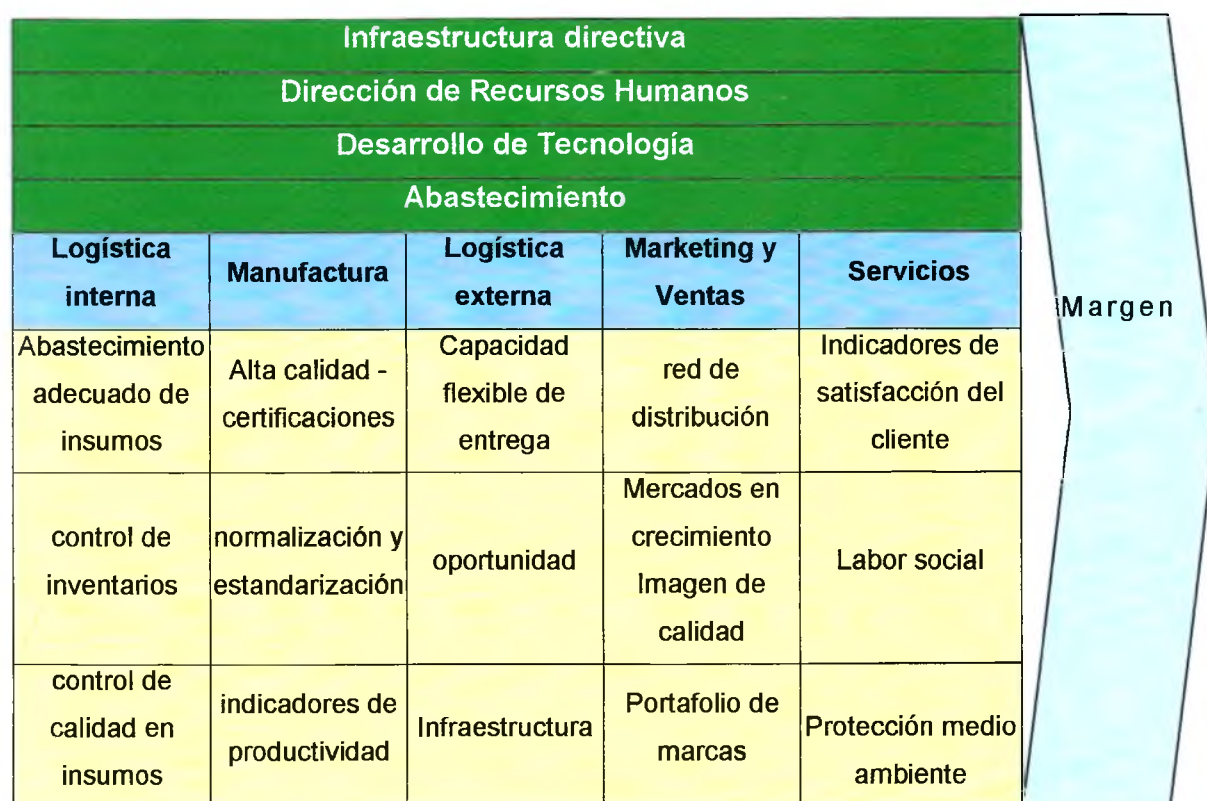
- Incremento del consumo per cápita en el Perú, el cual ha desplazado a otras bebidas alcohólicas como se muestra en reporte del diario Gestión del 21 de junio del presente año: "se habrían retirado 35 marcas de alcopops por guerra de cervezas".
- Incremento del consumo de cervezas no retornables
- Falta de una marca local identificada como Premium.
- El impulsador principal de consumo en los jóvenes se basa en la búsqueda de diversión y utiliza las bebidas alcohólicas como medio.

Amenazas

- Competidor Ambev-Perú pertenece al grupo cervecero número uno en ventas a nivel mundial.
- Ingreso de productos de contrabando por la frontera sur del Perú.
- Baja carga tributaria en bebidas de mayor contenido alcohólico.
- Cambios en las políticas tributarias. Alta sensibilidad en el ISC.
- No existen barreras arancelarias para el ingreso de productos importados.
- Gran variedad de sustitutos cercanos.

3.7 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

El detalle de todas las actividades que conforman la cadena de valor de Backus de acuerdo al modelo de Porter se presentan en el gráfico adjunto. Mayor detalle de las actividades, en el anexo 6.



CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Demostrar a través del plan de marketing, la factibilidad del lanzamiento de un nuevo tipo de cerveza “Premium” de nombre **X-TREME**, cuyo valor radica en la diferenciación en el servicio, en el envase y en alta calidad de los insumos utilizados en su elaboración, además de contener 6% de grado de alcohol, manteniendo el cuerpo y sabor característicos de las cervezas locales.

Asimismo, del resultado de la investigación, podremos conocer el precio de introducción, los detalles de la campaña publicitaria para el lanzamiento, el público objetivo y los canales más adecuados para su comercialización.

4.2 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Estudio secundario: Conformado por fuentes de información que ya existen en el mercado y que pueden ser libremente utilizadas.

- Fuentes internas:

Empresa Backus y Johnston, Empresa Bavaria, Reportes de compras y ventas de las empresas del grupo, estudios de mercado y otros.

Dentro del portafolio de marcas del grupo Backus, las dos últimas marcas que lanzó al mercado fueron Cusqueña Light y Pilsen 500. En el anexo 7 se muestran las ventas de estos productos luego de su lanzamiento al mercado .

Asimismo, a fines del 2005, el grupo Bavaria lanzó al mercado colombiano una marca de cerveza con características similares a la cerveza que queremos lanzar al Perú (grado de alcohol =6.5). el comportamiento de las ventas de la cerveza “Brava” se muestra en el anexo 7. Para esta campaña de desarrollo y lanzamiento del producto, Bavaria invirtió 4.3 millones de dólares.

- Fuentes externas:

Datos Apoyo, INEI, Otros estudios, Internet, páginas Web de empresas de mismo sector, revistas relacionadas.

2.- Estudio primario: Conformado por información reunida específicamente para este proyecto. Comprende los estudios Cualitativo (exploratorio) y el estudio Cuantitativo (concluyente).

4.3 METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL ESTUDIO

4.3.1 Cualitativo (exploratorio): Entrevistas y Focus Group

Objetivos del estudio:

- Cuál es el futuro a corto y mediano plazo para el sector cervecero.
- Conocer actitud hacia el producto, proyección de compra.
- Conocer motivación de compra.
- Cuál es la percepción sobre las cualidades del producto (sabor, calidad, presentación, grado alcohólico).
- Conocer estilo de vida y personalidad del consumidor.
- Conocer el tipo, color y tamaño de envase preferido por el consumidor.
- Conocer el tipo de negocio más adecuado para lanzar este producto.
- Acciones a priorizar para impulsar la salida del producto.
- Qué acciones ha tomado la competencia.
- Conocer acerca del servicio que brinda Backus a sus clientes.

Entrevistas:

Expertos de marketing y ventas de la empresa

- 5 entrevistas a expertos de marketing, quienes manejan las marcas Pilsen, Cusqueña y Cristal, encargados de campañas de lanzamiento de nuevos productos como Cusqueña Light y Pilsen 500.
- 01 entrevista al gerente de la empresa encargada del manejo logístico para los lanzamientos de nuevos productos, campañas promocionales (en playas, mundial 2006 y fiestas en general).
- 01 entrevista al gerente de la distribuidora que atiende a supermercados y grifos, donde se vende el 70% de la cerveza no retornable.

Las entrevistas se realizaron entre el 10 de mayo y el 28 de junio, con una duración de 50 minutos cada una.

Cientes detallistas

- 3 entrevistas a gerentes de 2 cevicherías y un restaurante, ubicados en Miraflores y Surco, los cuales mantienen una gran afluencia de público del NSE A y B en sus respectivos locales.
- 7 entrevistas a propietarios de bodegas y licorerías ubicados en las zonas de Miraflores, Surco, San Isidro y San Borja.

Las entrevistas se realizaron entre el 19 de mayo y el 28 de junio, con una duración de 30 minutos cada una. Ver guía en anexo 8.

Focus Group:

Se realizaron 3 Focus Group con la finalidad de obtener información sobre patrones de consumo, motivación de compra, preferencias del consumidor, conocer el tipo de sabor preferido, comparando el nuevo producto con las cervezas líderes en el mercado local. Para esta prueba se utilizó una cerveza de 6.5° del alcohol y una marca local con 5% de alcohol. Se realizó la prueba a ciegas, para evitar influencia de la marca conocida con el resultado .

Ficha técnica:

- | | |
|---------------------------|---|
| ▪ Edad : | Grupo1: de 19 a 25, Grupos 2 y 3 de 25 a 40 |
| ▪ Número de participantes | 8 por grupo |
| ▪ NSE: | A y B |
| ▪ Sexo. | 22 hombres y 2 mujeres |
| ▪ Duración: | 70 minutos cada uno |

4.3.2 Cuantitativo (concluyente): Encuestas y Sondeos de Mercado.

Objetivos:

- Cuál es el futuro a corto y mediano plazo para el sector cervecero.
- Tipos de negocio donde tendría mejor acogida este tipo de producto.

- Identificar el perfil de cliente, mercado potencial, frecuencia de compra.
- Qué tanto conocen de este tipo de producto
- Conocer las características del envase más adecuadas.
- Conocer el precio que podría ser aceptado por el consumidor final.
- Conocer los efectos de canibalización sobre las marcas tradicionales.
- Acciones a priorizar para impulsar la salida del producto.
- Acciones de la competencia para incrementar su participación.
- Conocer acerca del servicio que brinda Backus a sus clientes.

Encuesta

Metodología y diseño de muestra:

Encuesta probabilística aleatoria con 5% de margen de error, con un $q=50\%$ y $p= 50\%$ (prob. de ocurrencia de 50%), un tamaño de muestra=406 a personas comprendidas entre 18 y 40 años. Anexo 10

Sondeo de mercado:

Encuesta no probabilística a conveniencia hecha a los canales, tomando el valor para el cliente como el atributo principal. El sondeo se efectuará a los gerentes de ventas de 4 Centros de Distribución, los cuales abastecen más del 70% de la cerveza que se consume en Lima.

4.4 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Entrevistas

- El sector cervecero, se encuentra en pleno crecimiento desde hace cinco años y se espera que continúe con esa tendencia. ver anexo 14.

Los expertos de ventas de la empresa han pronosticado un crecimiento sostenido de las ventas de cerveza para los próximos 5 años:

Año	2007	2008	2009	2011	2012
Incremento de ventas	8.3%	8.5%	9.1%	7.3%	6.4%

fuentes: Dpto. Planificación Backus, junio-2006

- Un tipo de cerveza “Premium” definitivamente tendría aceptación en el mercado peruano, específicamente en el segmento perteneciente a los NSE A y B, y una parte del nivel C emergente, debido a que no existe una cerveza que diferencie al consumidor y que se encuentre a precio asequible.

Por otro lado, hay un gran número de consumidores jóvenes del NSE A y B, que buscan ponerse a tono en el menor tiempo posible.

- Los expertos de marketing concuerdan en que esta cerveza va a canibalizar otras marcas de cervezas no retornables, pero obtendremos un mayor margen de utilidad por unidad vendida. Ver pérdida por canibalización en anexo 13.
- El tipo de cliente que compraría esta cerveza Premium, definitivamente pertenece al NSE A y B, y está comprendido en su mayoría, por adultos entre los 25 y 40 años.

Por último no se debe dejar de mencionar a los turistas, sobre todo Europeos quienes están acostumbrados a consumir cervezas más fuertes.

- En cuanto a los lugares donde deberíamos colocar el producto para su comercialización, debería ubicarse en los establecimientos de “chapa abierta” que están de moda en los principales distritos de Lima. Se ha elaborado una lista de más de 1000 locales en Lima, donde debería colocarse el producto en su etapa de introducción (ver anexo 9).

- El precio debe obtenerse a partir de los costos y del margen que la empresa quiera ganar, y de los resultados de los estudios de mercado (encuestas).

Al público objetivo que va a comprar este tipo de productos, no le afecta gastar un sol más, si va obtener un producto diferenciado y de alta calidad.

- Sobre el sistema de abastecimiento que les brinda su proveedor actual Backus, todos manifestaron que es de lo mejor. En cuanto a los establecimientos de chapa abierta y bodegas, manifestaron que con la llegada de la competencia ha mejorado el servicio y tienen más ventajas en margen, promociones, y merchandising.

- Las acciones que los entrevistados consideran como claves para mantener a Backus como líder del sector son:

- El manejo del amplio portafolio de marcas nacionales y regionales
- El adecuado manejo de las campañas publicitarias como la reciente campaña de "Perú al mundial 2010", mundial que va a llevarse a cabo en Sud-África, tierra natal de la trasnacional SAB-Miller.
- Gran inversión en activos promocionales como equipos de frío, mesas, sillas, sombrillas entre otros.
- El apoyo social y cultural que brinda la empresa en todo el país.

- Sobre las acciones que ha manejado la competencia, las principales son:

- Creó gran expectativa antes de ingresar al mercado.
- Enfocó su campaña en la gente joven.
- 21 Gran campaña de apoyo al artista nacional.
- Precios bajos con más participación en segmentos del NSE C y D.

- Las acciones que los encuestados recomiendan para impulsar el lanzamiento de un producto Premium son:

- Mayor margen al cliente de chapa abierta
- Difusión en los medios que llegan al segmento del NSE A y B, como son radio FM, revistas top, periódicos y otros. Merchandising de primer nivel, con artículos de calidad que diferencien al portador.
- Fiestas de lanzamiento: recomiendan una grande en la zona de San Miguel y 2 fiestas temáticas de menor tamaño en las principales discotecas de moda entre las personas del NSE A y B. Para lograr mayor cobertura sobre estos eventos, se debe invitar a los representantes de los principales medios a la zona VIP.
- Programa de degustaciones. Por lo menos unos 100,000 contactos en la primera etapa.
- Aprovechar algunos contratos de exclusividad que Backus tiene firmado con algunos de los principales locales de chapa abierta.

- Equipos de frío y publicidad diferenciada en los principales locales.
- Campaña de fidelización de mozos en locales de chapa abierta, con un programa de visitas a planta, premios por cuotas, y otros.
- Anfitrionas de primer nivel en los principales locales de chapa abierta. Escoger locales de moda con mayor afluencia de público del NSE A y B.

Focus Group:

a) Focus con grupo de jóvenes del NSE A y B entre 18 y 25 años:

- Tipo de envase:
 - Todos prefieren envase de vidrio porque preserva mejor el sabor.
 - El 50% de los encuestados prefirieron el envase No retornable, por un tema de comodidad, mientras que la otra mitad prefirió el envase retornable por un tema de economía y mayor volumen.
- Tamaño: El 10% prefirió el envase tradicional de 355 ml., el 20% prefirió el de 500 ml y el 70% de los encuestados opinaron a favor de un envase de 400 ml, por tener mayor volumen, pero no tanto como en el de 500 ml, en el cual la cerveza llega a calentarse y pierde Co2.
- Color de envase: Las opciones que predominan fueron negro en primer lugar, seguido de ámbar oscuro y verde en segundo.
- Sabor:
 - Todos opinaron que el sabor era agradable, con un amargo normal, y sin presencia notoria de mayor grado de alcohol.
 - Sobre si conocían el sabor de este tipo de cerveza, sólo dos manifestaron que ya lo habían probado en cervezas importadas.
- Precio:
 - El 85% de los participantes está dispuesto a pagar un precio de 2.5 soles por botella de 355 ml. En cuanto a la cantidad que cada uno invierte por semana, el 75% gasta entre 20 y 30 soles.

- En cuanto a la intención de compra, el 89% manifestó que definitivamente compraría una cerveza similar.

b).- Focus Group con adultos del NSE Ay B entre 26 y 40 años:

- Tipo de envase:
 - El 90% prefirió el envase No retornable por un tema de comodidad (no requieren tener envases y no necesitan vaso).
 - El 80% prefirió envase no retornable de vidrio, mientras que el 10% prefirió el envase de aluminio.
- Tamaño: El 90% prefirió el envase de 355 ml., por ser un tamaño conocido, mantiene las cualidades de frío y cantidad de gas carbónico constantes hasta el último trago.
- Color de envase: Las opciones que predominan fueron negro y ámbar oscuro en primer lugar y verde en segundo lugar.
- Sabor: La aceptación fue unánime. Inclusive la mitad de ellos prefirió el nuevo sabor sobre el de la cerveza Cristal y Pilsen.
- Precio: El 100% de los participantes está dispuesto a pagar un precio de 3 soles por botella de 355 ml. En cuanto a la cantidad que cada uno invierte, el 80% gasta entre 30 y 50 soles por semana.

Sondeos de mercado:

Se realizaron 4 entrevistas a los Gerentes de Ventas de los Centros de Distribución más importantes de la ciudad, los cuales cubren más del 70% de las ventas de cerveza de esta ciudad. Ver detalle de ventas en anexo 14.

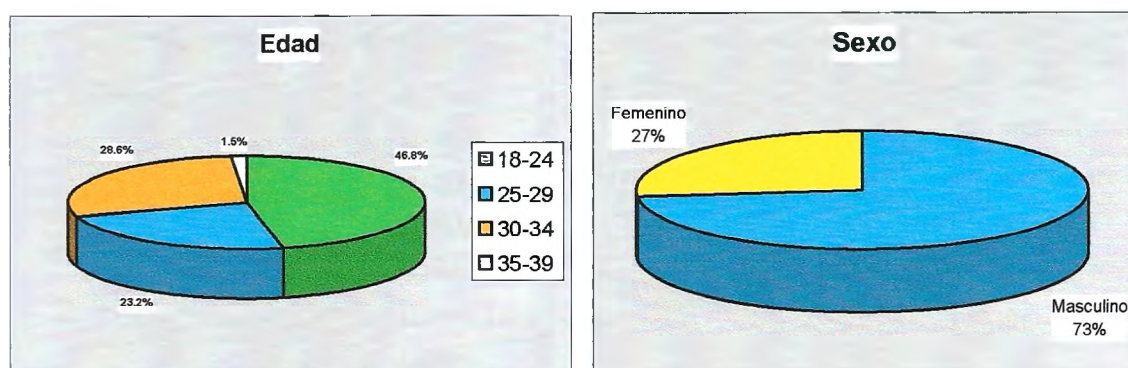
- Todos manifiestan que el mercado cervecero está en pleno crecimiento, tanto por la mejoría en los indicadores macroeconómicos como por el menor precio de la cerveza como consecuencia de la competencia.

- Otro factor importante para el éxito, es el margen del detallista, ya que de ellos dependerá el empuje que se dé a esta presentación en el punto de venta.
 - Sobre las acciones recomendadas para impulsar la venta de este producto, manifestaron que lo más importante es una campaña de marketing diferenciada que realce el concepto premium y la calidad del producto. En la etapa de introducción, deben hacerse campañas de degustaciones para que el público conozca el sabor. Colocar impulsadoras de primer nivel en los principales locales de imagen donde asiste el público objetivo. Difusión de la marca en medios más reconocidos en el NSE A y B (revistas, periódicos, encartes).
 - En cuanto a los productos que van a competir con esta nueva cerveza, opinaron que todo el segmento de cervezas no retornables de las marcas Cusqueña, Heineken y Corona se van a ver canibalizados con la aparición de este producto premium. En licores fuertes, posiblemente se afecte a los licores mezclados (alcopops) y otros como ron, vino, vodka aunque en menor escala.
 - Sobre las acciones de la competencia, manifestaron que tienen un intenso trabajo de premios por cuotas de ventas que están realizando en los detallistas, y el tema de precio es muy importante sobre todo en los niveles de bajos ingresos. Otro punto a favor de la competencia ha sido el enfoque de su campaña en el segmento joven.
-
- Sobre el sistema actual de abastecimiento, fueron unánimes en afirmar que hace años que no han tenido roturas grandes de stock en sus almacenes en los productos principales, inclusive en temporadas altas como diciembre, mes normal. asimismo, debido a que todos los Centros de Distribución son propiedad de la empresa, es fácil transferir productos de un almacén a otro, cuando hay algún evento que no fué coordinado con la debida anticipación.
 - El servicio de post venta de Backus representa una de sus principales fortalezas, debido a que cuenta con un equipo de ventas muy capacitado e identificado con la empresa. Para garantizar la calidad de este servicio, Backus realiza mediciones de satisfacción periódicas entre sus clientes.

Encuestas:

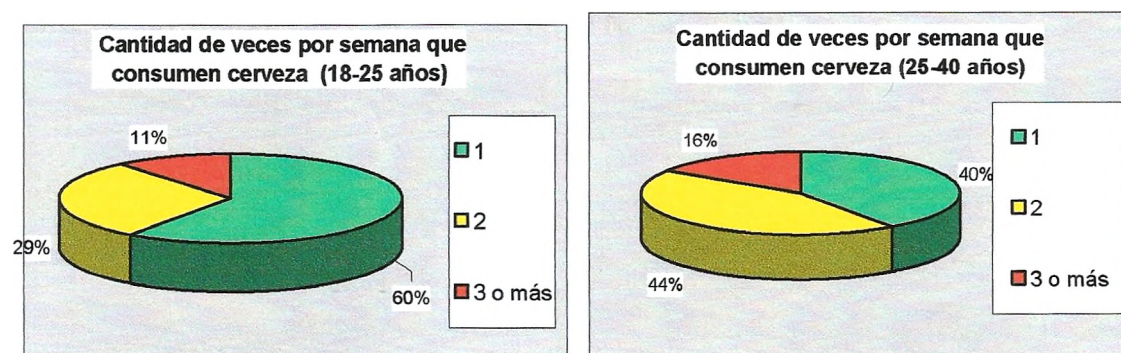
He dividido los resultados de las encuestas en dos grupos por rango de edades. El primer grupo corresponde a 216 encuestados entre 25 y 40 años, por pertenecer a un grupo que trabaja y percibe ingresos propios.

El segundo grupo corresponde al grupo de 190 jóvenes entre 18 y 25 años, todos del NSE A y B, estudiantes universitarios que son dependientes económicamente.



fuelle: estudio de mercado, 2006

En cuanto a la cantidad de veces por semana que el cliente consume cerveza, la mayoría de jóvenes entre 18 y 25 años consume sólo una, debido al menor poder adquisitivo. En el segundo grupo la mayoría consume 2 veces por semana.

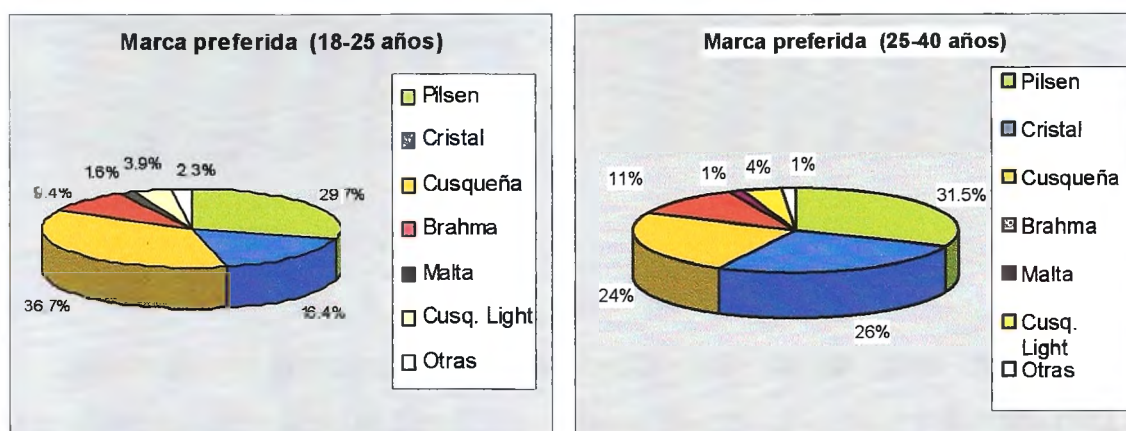


fuelle: estudio de mercado, 2006

Sobre los lugares habituales de consumo, el 75% ocurre en casas o reuniones, lo cual indica que el lugar de compra son los autoservicios y supermercados.

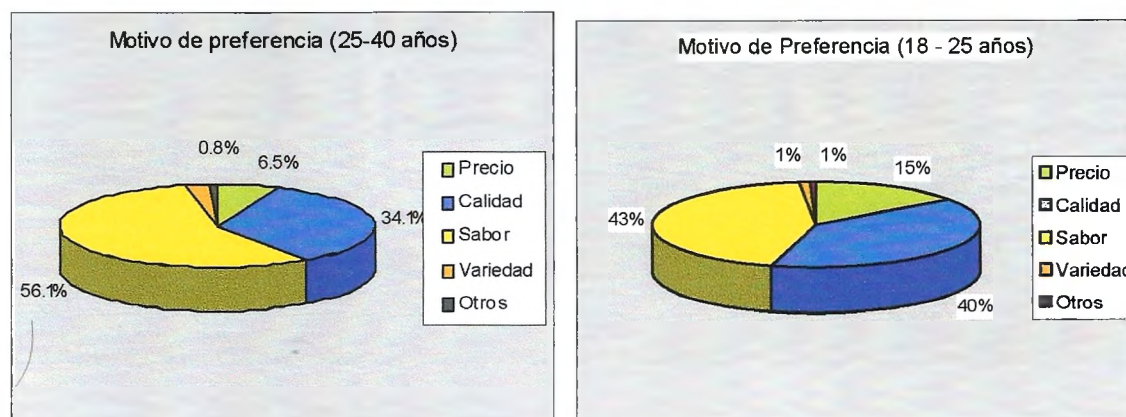
Sobre las preferencias del consumidor acerca del tipo de cerveza, ambos grupos se inclinan por las cervezas rubias tipo Pilsener con 81% de las preferencias.

En cuanto a las marcas de cerveza preferida, tenemos que el grupo de jóvenes escogió Cusqueña, seguida de Pilsen. En cuanto al grupo de adultos, Pilsen tiene mayor aceptación, seguido muy cerca por Cristal y Cusqueña. Brahma, para ambos grupos, se encuentra en el cuarto lugar de su preferencia.



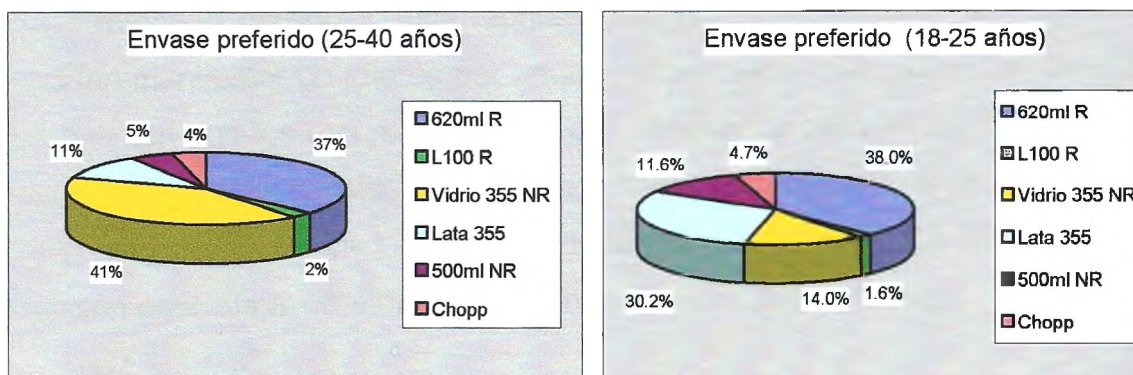
fuentes: estudio de mercado, 2006

Dentro de las cualidades que más destaca de una cerveza, el grupo de adultos le elige el sabor, seguido de la calidad. Para el grupo de jóvenes, en primer lugar está la calidad, seguido del sabor. En este segmento se puede apreciar también un importante crecimiento en el factor precio.



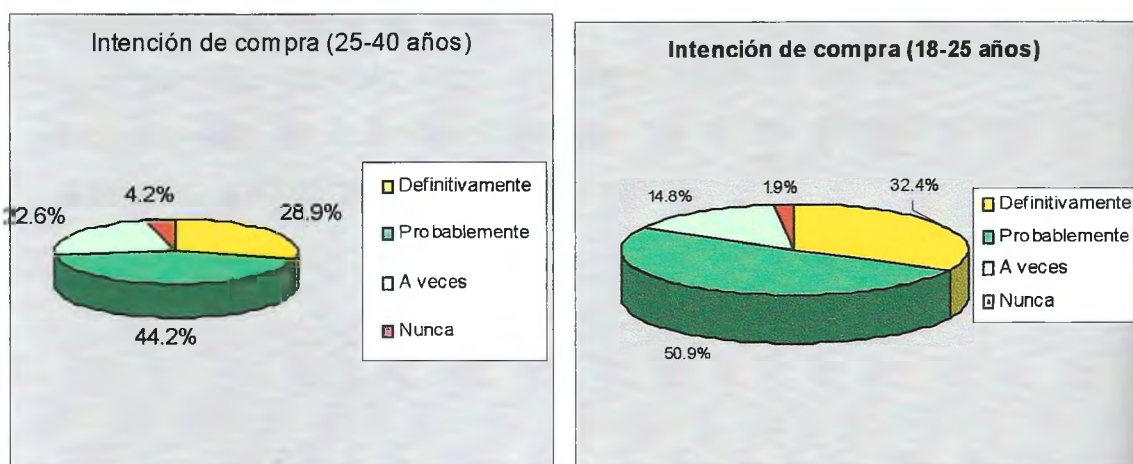
fuentes: estudio de mercado, 2006

Sobre la preferencia del tipo de envase, el 57% de los adultos eligió un envase No retornable en vidrio de 355 ml. En cuanto al grupo de jóvenes, prefirieron el envase retornable de 620 ml., por un tema de economía, seguido del envase de aluminio.



fuelle: estudio de mercado, 2006

La pregunta más importante de la encuesta es obviamente de compra hacia una cerveza de características especiales como la cerveza X-treme. Los resultados de ambos grupos son muy favorables para el éxito de este nuevo producto alcanzando en promedio un valor cercano al 80% de los encuestados.



fuelle: estudio de mercado, 2006

CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1.1 Mercado Potencial: está representado por el conjunto de personas que podrían manifestar un interés por adquirir el producto, aunque por el momento no cuenten con los recursos económicos necesarios para tal fin. Para el caso de este estudio, consideramos como mercado potencial a la fracción de personas que viven en Lima y que tienen edades entre 18 y 50 años. Esta fracción equivale al 60% de los habitantes de la ciudad de Lima.

5.1.2 Mercado Disponible: está representado por aquellas personas que además de tener un interés por el producto, cuentan con los medios necesarios para adquirirlo. Este segmento del mercado, está conformado por las personas que pertenecen al NSE A y B, y que constituyen el 17.5% de la población, lo cual equivale a 892,500 posibles consumidores. Fuente INEI, 2006.

5.1.3 Mercado Objetivo: Está dado por la porción de mercado disponible hacia la cual la empresa pretende orientarse. En nuestro caso, el producto cerveza es comprado por hombres el 90% de las ocasiones, por lo que consideramos que el mercado objetivo debe orientarse hacia el segmento masculino del mercado limeño, el cual está constituido por el 50% del total (fuente INEI), lo que equivale a 472,500 posibles compradores.

Las proyecciones de ventas se estima que bordearán el 18% de participación sobre el total de cervezas no retornables vendidas en Lima, lo cual significa un mercado de 8 millones de dólares anuales (fuente Dpto. Planificación Backus).

5.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Corto plazo set/06 – set/07	Mediano plazo oct/07 - set/09	Largo plazo oct/09 - set/2012
Alcanzar una participación del mercado total de cervezas de 0.47%	Ampliar puntos de venta en las principales ciudades del país	Ampliar línea del producto con presentación chopp
Lograr ventas en el primer año de 375,000 cajas	Fortalecer la imagen de la marca	Iniciar exportación del producto a ciudades con fuerte presencia de latinos
Crear una imagen de producto premium de gran calidad	Incrementar ventas en 10% el segundo año y crecer 5% a partir del tercero	Consolidar la marca en la mente del consumidor
cubrir el 100% de los 1,097 establecimientos programados para introducir el producto en el primer mes	Incrementar participación de mercado total de cervezas a 0.54%	Incrementar participación del mercado a 0.6%

5.3 VENTAJA COMPARATIVA EVENTUAL

Ventaja Comparativa eventual
Único y primer producto con esas características en el mercado local
Fuerza de ventas y distribución con gran cobertura y amplia experiencia en el mercado
Gran nivel de integración con proveedores y clientes
Contratos de distribución con importantes establecimientos de consumo en las principales ciudades del país.

5.4 MATRIZ ESTRATÉGICA

5.4.1 Estrategia de segmentación

La empresa busca crear un nuevo producto orientado a una parte del mercado, al sector del NSE A y B. Esta segmentación busca satisfacer las necesidades

de cierto tipo de clientes que quiere diferenciarse del resto, mediante el consumo de un producto premium, elaborado con insumos de la más alta calidad cuya presentación es un envase muy fino y moderno.

Criterios para segmentar el mercado:

a.) Cliente primario: Canales de Distribución

- Geográficos: el criterio principal, es por distritos. Para el corto plazo, he priorizado los locales en distritos donde predominan los NSE A,B y C+.
- Conductuales: De acuerdo a la ocasión de consumo, se estableció una segmentación de mercado por canales como Hogares (supermercados, autoservicios, bodegas), sitios de diversión (bares, pubs), sitios de máxima diversión (discotecas, night clubs, peñas), sitios de esparcimiento (clubes, recreos).
- De valor: Según el tamaño del pedido que realice cada cliente (facturación). Lo que se busca es diferenciar el trato y los beneficios por el retorno de la inversión que busca la empresa. Ver distribución de locales en anexo 9.

b.) Cliente secundario: Consumidor final

- Geográficos: El criterio principal, es por el tamaño de las ciudades. Para el corto plazo, he elegido la ciudad de Lima, por representar más de la mitad del público objetivo (NSE A y B). Luego en una segunda etapa, en Provincias.
- Conductuales: He segmentado el mercado de acuerdo a los beneficios que esperan recibir los clientes al adquirir el producto. Al ser un producto premium, se espera que brinde cierto nivel de estatus al consumidor.

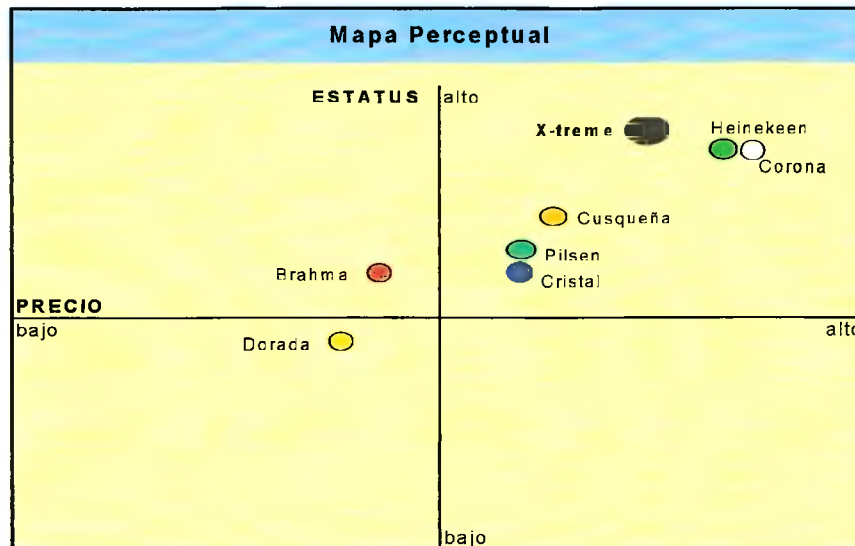
- Psicográficos: Segmentación por clase social, orientado a la clase social alta, debido a que es un producto élite, de mayor precio,
- Demográficos: Es muy importante la Edad del segmento objetivo, el producto debe estar a personas entre 25 y 40 años.

El nivel de ingresos también es importante, ya que la campaña debe estar dirigida al segmento de personas pertenecientes a los NSE A y B.

Otro criterio importante es el sexo del cliente. El 85% de las personas que compran cerveza son hombres.

5.4.2 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento del producto debe darse sobre la base de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado. El producto está diseñado para los clientes que buscan diferenciarse, que buscan impresionar a alguien en ocasiones especiales, en general para aquellos que cuidan su imagen. Este posicionamiento debe estar respaldado por una campaña orientada a crear esa imagen.



"Mapa perceptual, Marketing Estratégico en la empresa peruana, pag.253, D.Mayorga"

El mensaje debe transmitir características que generen valor para el consumidor como: Procesos que aseguren la calidad, campaña de marketing diferenciada, sabor similar a las cervezas tradicionales, abastecimiento permanente, cobertura de mercado y un Envase diferente y moderno.

5.4.3 Estrategia competitiva

- Incremento de la demanda gracias a una campaña de trabajo con los canales para tratar de captar las preferencias del consumidor.
- El presente plan de Marketing para la cerveza X-treme representa una parte de esta estrategia de defensa al ampliar su portafolio de marcas.

Según los estudios de mercado realizados por la empresa, se estima que esta canibalización, tendrá la siguiente composición: Cusqueña 30%, Cristal y Pilsen 20%, Brahma 10%, Otros licores y alcopops 20% y por crecimiento del mercado 20%. Ver cuadro de canibalización en anexo 13.

5.4.4 Estrategias de crecimiento

1. Matriz Producto – Mercado:

	producto existente	producto nuevo
mercado existente	Penetración	Desarrollo de producto (X-treme)
mercado nuevo	Expansión de mercado	Diversificación

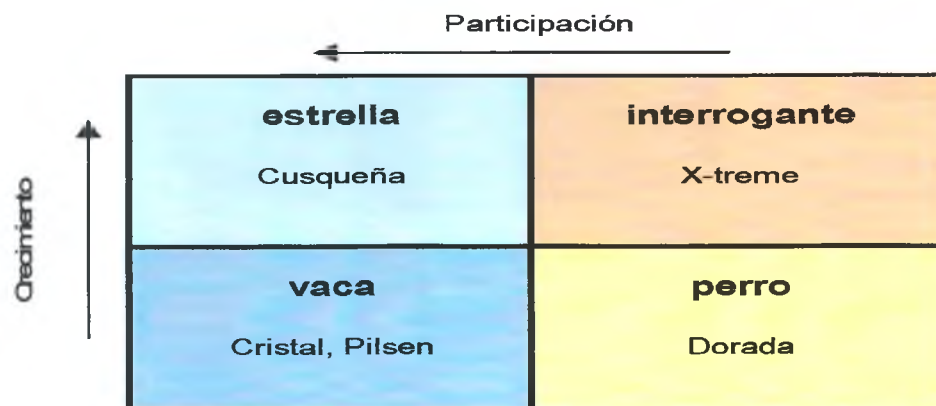
De acuerdo con el modelo de Ansoff, al nuevo producto X-treme le corresponde una estrategia de Desarrollo de Productos en una primera etapa, para luego pasar en una segunda etapa, a una estrategia de penetración de mercado, manteniéndonos siempre en el mercado existente.

2. Estrategia de Marketing a los canales

Backus ha implementado una estrategia de marketing multicanal, debido a que hoy día han proliferado muchos segmentos diferentes de clientes clasificados por ocasión de consumo. Esto le otorga a la empresa 3 ventajas importantes: Una mayor cobertura del mercado, Menor costo de canal y Venta más personalizada.

Gracias a esta estrategia de canales, se busca cubrir las necesidades de cada cliente, relacionadas con la publicidad en el punto de ventas, merchandising, encartes, impulsaciones en el punto de venta, eventos, capacitaciones.

Matriz del Boston Consulting Group:



3. Estrategia de trade marketing:

Debe existir una relación estrecha entre el fabricante y el canal de distribución, para que se pueda generar negocio. Esta colaboración, en el caso del producto Xtreme, es una ventaja, debido a que los canales mayoristas son propiedad de la empresa. Con el fin de garantizar el éxito de la estrategia, la empresa ha establecido un equipo de personas. Ver detalle de trade marketing en anexo 4.

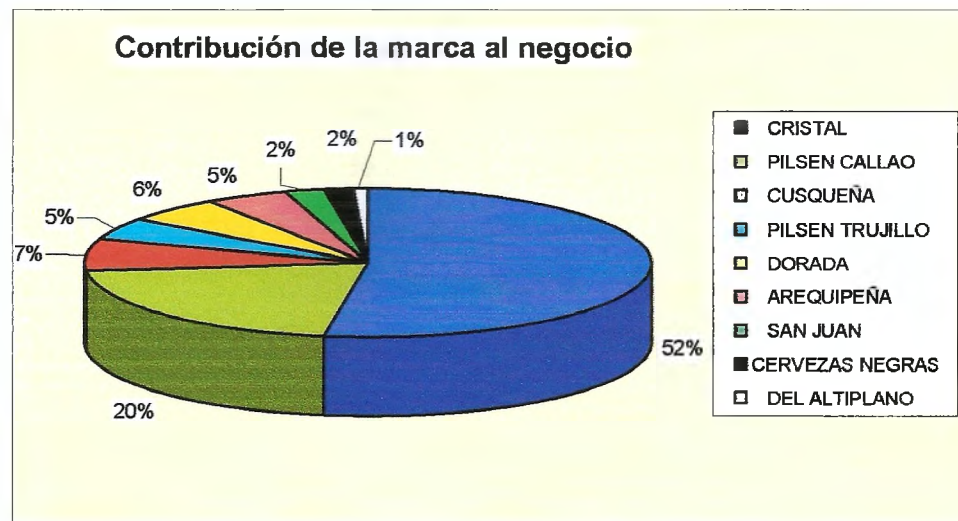
5.5 ESTRATEGIA COMERCIAL

Dar a conocer el producto, crearle una imagen de calidad y lograr que la mayor cantidad de clientes lo prueben. Finalmente el consumidor debe sentir que este producto le brinda un mayor estatus que el que obtiene al consumir cualquier cerveza tradicional. Ver plan de trade marketing por tipo de local en anexo 15.

5.5.1 Producto

La empresa Backus tiene un gran portafolio de marcas, algunas de las cuales se encuentran en el mercado peruano desde hace más de cien años. Ver anexo 3.

Cuadro de contribución en volúmen de ventas al negocio cervecero:



5.5.1.1 FODA del Producto

1.- Fortalezas:

- Producto nuevo en el Perú: cerveza premium con más alcohol.
- Producto con una presentación innovadora y elegante.
- Apoyo financiero del grupo SAB Miller para respaldar el lanzamiento.
- Cuenta con el respaldo de la cadena de distribución del grupo Backus.
- Cuenta con el respaldo de la fuerza de ventas del grupo Backus
- Fuerte posicionamiento del nombre Backus relacionado a calidad.
- Capacidad instalada suficiente para garantizar un total abastecimiento

2.- Debilidades:

- Producto de mayor precio, orientado a un segmento creciente de la población, pero que todavía es reducido.
- Cierta presencia en supermercados de otras cervezas importadas.
- El producto requiere una gran inversión inicial en la campaña de lanzamiento, por ser un producto diferenciado.

3.- Oportunidades

- Fuerte poder de negociación de la empresa con proveedores
- Fuerte poder de negociación de la empresa con los clientes detallistas (aprovechar contratos de exclusividad con principales locales en el Perú)
- Falta de una marca identificada como Premium en el mercado local
- El impulsador principal de consumo en los consumidores jóvenes peruanos (entre 18 y 25 años) está basado en la búsqueda de diversión, y para ello, utiliza las bebidas alcohólicas como un medio.
- Aprovechar tendencia creciente del consumo per cápita en el Perú de cervezas no retornables. Ver anexo 7.

4. Amenazas

- Mayor penetración de productos importados por canales minoristas.
- Baja carga tributaria en bebidas de mayor contenido alcohólico.
- Incremento del portafolio de marcas del principal competidor Ambev.

5.5.1.2 Descripción del producto Xtreme

La cerveza X-treme está elaborada con los más finos ingredientes que tenemos en el mercado como el lúpulo aromático importado de Alemania, los cuales pasan por estrictos controles de calidad, y los procesos para su elaboración deben cumplir con estándares internacionales como las normas ISO 9000, HACCP, ISO 14000. Las materias primas y los procesos de elaboración se encuentran detallados en el anexo 2.

De acuerdo con la entrevista a un Maestro Cervecerero de Backus, el producir una cerveza con mayor contenido alcohólico, no representa mayores costos, ya que se realiza el mismo proceso de las cervezas actuales, alterando el tiempo de fermentación. En cuanto a las características del producto, se obtiene un sabor similar, pero con más cuerpo, y un amargo ligeramente superior.

5.5.1.3 Objetivo:

- Cualitativo: Obtener un producto de la más alta calidad y presentación que cumpla con las expectativas del cliente al adquirir un producto premium.
- Cuantitativo: Al ser un producto premium orientado a un NSE alto, donde se va a invertir en calidad y presentación, debe garantizar un mayor margen que las demás cervezas, y también un crecimiento sostenido de las ventas.

5.5.1.4 Estrategia:

De acuerdo con el ciclo de vida del producto, Las estrategias de diferenciación y posicionamiento de una empresa deben cambiar con el tiempo. Los productos y los mercados cambian; y lo mismo sucede con los competidores. El producto requiere de diferentes estrategias de marketing de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida: Introducción, Crecimiento, Madurez y Decrecimiento. Las etapas de introducción y crecimiento para el caso de Backus, están muy cercanas en el tiempo, ya que gracias a la fuerza de distribución con que cuenta la empresa, el lanzamiento se hace en simultáneo en toda la ciudad de Lima, logrando una cobertura que alcanza el 100% de los locales planificados en la estrategia inicial, en el mismo día del lanzamiento.

Para esta etapa considero más conveniente seguir una estrategia de Descremado rápido, donde vamos a lanzar el producto a un precio relativamente alto, pero algo menor que las cervezas importadas, acompañado de un alto nivel de promoción, con la finalidad de crear una gran expectativa en el cliente y aprovechar la "ventaja del pionero". Asimismo, después de un año de lanzamiento, se evaluará expandir el mercado hacia las principales ciudades de provincias del país.

5.5.1.5 Empaque

Por sus características de producto premium, las presentaciones deben ser no retornables. Este segmento de clientes prefiere la comodidad y rapidez en el

servicio. De acuerdo con los estudios, las presentaciones más aceptadas en el mercado objetivo son botella de vidrio y envase de aluminio de 355 ml.

Los SKU que deben manejarse son:

- Vidrio:
 1. Empaque primario: botella de 355 ml.
 2. Empaque secundario: six pack de cartón con la marca y los colores distintivos del producto. Contiene 6 botellas de 355 ml.
 3. Empaque de embarque: caja de cartón con la marca del producto. Cada caja contiene 4 six pack.
- Aluminio:
 1. Empaque primario: lata de 355 ml
 2. Empaque secundario:
 - Six pack de termocontraíble con la marca y los colores distintivos del producto. Contiene 6 latas de 355 ml.
 - Twelve pack de plástico termocontraíble con los colores distintivos del producto. Contiene 12 latas de 355 ml
 3. Empaque de embarque: caja de cartón con la marca del producto. Cada caja contiene 4 six pack.

5.5.1.6 Marca:

La estrategia es posicionarse en la mente del consumidor como un producto moderno, que brinde estatus, para personas que buscan distinguirse e impresionar.

Debe ser algo novedoso, que llame la atención del consumidor joven, triunfador y moderno. El nombre elegido es “XTREME”.

En cuanto a los colores, he elegido el color gris oscuro, casi negro de la botella, por que esto le otorga cierta distinción al envase, por que protege mejor a la

cerveza y por que es un color de envase innovador en el mercado local, además de que fue aceptado por los entrevistados en la investigación.

La etiqueta resaltando el nombre de Xtreme está pirograbada en la botella en color dorado. Lleva etiqueta de cuello de papel aluminio y contraetiqueta en la parte posterior de la botella para colocar la composición del producto y requerimientos legales, dejando así todo el frente de la botella para una mayor área de la marca.

5.5.2 Precio

El precio inicial de lanzamiento para el público es de \$0.78 por botella o lata de 355ml (equivale a 15.6 soles por un six pack de botellas) y 0.73 por lata de 355 ml (equivale a 14.4 soles por un six pack de latas).

En el anexo 13 se presenta un análisis de precios de las principales cervezas nacionales e importadas que tenemos en el mercado limeño.

5.5.2.1 Estrategia

Utilizando la matriz Precio-Calidad, se aplica una estrategia de valor alto, la cual combina una alta calidad de producto, pero con un precio que sea atractivo para el consumidor final, buscando descremar el mercado, es decir, capturar el segmento superior, y maximizar la rentabilidad para el accionista.

		Precio		
		alto	mediano	bajo
calidad de producto	alto	Estrategia superior	Estrategia de valor alto (X-treme)	Estrategia de supervalor
	mediano	Estrategia de sobrecobro	Estrategia de valor medio	Estrategia de buen valor
	bajo	Estrategia de imitación	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

Kotler: Dirección de Marketing – pag. 457

5.5.2.2 Elasticidad de Precio

El segmento objetivo cuenta con los recursos para afrontar un mayor costo del producto, si está convencido de los beneficios que va a recibir.

¿Por qué el precio de Xtreme es menos sensible al precio?

- Efecto de valor único al ser un producto distintivo.
- Efecto de conciencia de sustitutos: ya que no tiene muchas alternativas en el mercado que reúnan las mismas características.
- Efecto de comparación difícil: es muy complicado para un consumidor común, diferenciar los aspectos de calidad de dos o tres marcas conocidas, con tan sólo probar el producto. Deberá guiarse por el respaldo de la empresa.
- Efecto de gasto total: La cantidad de dinero que una persona del NSE Ay B destina al producto no es importante si la comparamos con los ingresos totales de estas personas.

5.5.3 Canales de Distribución:

Backus utiliza un tipo de canal largo en su distribución. El canal Detallista ha sido segmentado de acuerdo a la ocasión de consumo. Ver anexo 5.

Esta estrategia de canales va a ser muy útil para el lanzamiento de la nueva cerveza X-treme, debido a que llegamos al punto de venta elegido de acuerdo al perfil de los clientes del segmento para este tipo de producto.



De acuerdo con la información de ventas de la empresa, tenemos que el 70% de las ocasiones de consumo, ocurre en el hogar, en reuniones sociales, con amigos o familia. Este segmento es el más importante para el producto, y el lugar de compra que cubre estas ocasiones son los supermercados y grifos, y en menor dimensión las bodegas. El supervisor de este canal debe asegurar que nunca falte producto en las góndolas, para evitar clientes insatisfechos y ceder terreno a la competencia.

Para elegir los canales, hemos aplicado una estrategia selectiva, de acuerdo con el perfil del segmento objetivo. Gracias a esta segmentación de canales por ocasión de consumo, hemos identificado una lista de locales de imagen ubicados en los distritos con mayor presencia en el NSE A y B, y en locales más frecuentados de distritos populosos como el Mega Plaza de Comas. Ver lista de locales en anexo 9.

5.5.4 Promoción:

Objetivo: dar a conocer el producto, incitar al consumidor para que lo pruebe y cultivar una relación cliente-producto sostenible en el tiempo.

Estrategia:

Para los canales se va a aplicar una estrategia para empujar la venta del producto “push”, mediante acciones como las que se detallan en el anexo 15 de acuerdo con el tipo de local de imagen elegido (bar, discoteca, módulos).

Para el caso del consumidor final, la estrategia es jalar al consumidor hacia la prueba del producto “pull” y generar una relación personalizada, dado que son clientes premium, deben ser tratados con una diferenciación sobre los consumidores del resto de cervezas. Para ello se han planteado una serie de acciones como las fiestas temáticas, campañas promocionales dirigidas al

consumidor, marketing directo y relacional, publicidad en los puntos de venta diseñada especialmente para atraer este tipo de clientes y otros.

En la década de los 90 nació una nueva forma de publicitar utilizando medios no convencionales: Utilizar el ingenio y creatividad para colocar publicidad en cualquier punto visible al consumidor. Esta forma se llama BTL (below the line o bajo la línea). Este tipo de publicidad no convencional se encuentra en cualquier parte: internet, centros comerciales, baños, eventos e incluso sobre la piel, los implementos de bares y discotecas también son territorio inagotable de la publicidad no convencional a través del diseño de muebles, señalizadores, ceniceros, mesas, sillas, barras, removedores y módulos. Para el lanzamiento de la cerveza Xtreme, vamos a utilizar una combinación de BTL y ATL.

El enfoque de la campaña debe centrarse en la alta calidad del producto, obtenido gracias a su principal materia prima: el lúpulo aromático importado de Alemania Hops Steiner, y a sus procesos de fabricación y distribución, los cuales garantizan las mejores condiciones de higiene y calidad en todos sus subprocesos.

5.5.4.1 Publicidad:

Publicidad ATL: Ver story board para cerveza Extreme en anexo 17.

- Televisión: publicidad en 3 canales de señal abierta (América, Panamericana y Frecuencia Latina) y en un canal de señal cerrada (canal N). Con estos canales, nos aseguramos de dar a conocer a todo el público objetivo, el lanzamiento de la nueva cerveza, y esperamos crear la expectativa. En esta campaña se ha pensado invertir 800,000 dólares en la campaña de introducción en el primer año, 200 a partir del segundo año. Los horarios para esta campaña deben ser nocturnos, a partir de las 8pm.

- **Radio:** Las emisoras elegidas para esta campaña son: Radio 92, Radio 99, Oxígeno, Z rock & pop, utilizando horarios entre 7 y 9 am y entre 5 y 10 pm. La inversión estimada para esta campaña es de 200,000 dólares el primer año y 100 el segundo. Estas emisoras son escuchadas por el público del segmento objetivo, mayormente jóvenes y adultos entre 18 y 40 años.
- **Revistas:** Somos, Caretas, Etiqueta Negra, Cosas. Para esta campaña se debe invertir 7,000 dólares en el primer año y 3,000 el segundo. Como revistas políticas, creemos que Caretas es la más leída de todas, y llega al público perteneciente al NSE A y B. En cuanto a las revistas de carácter social, considero importante publicitar el producto, en las mencionadas revistas, ya que también son las más leídas dentro del segmento objetivo.
- **Diarios:** Comercio, Gestión. La campaña va a costar 8,000 dólares el primer año y 3,000 el segundo año. Estos son los periódicos que más se leen dentro de los adultos del NSE A y B entre 25 y 40 años.
- **Cines:** publicidad en las salas de los distritos con mayor presencia del NSE A y B, como Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Surco. La inversión es de 12,000 en el primer año y 7,000 para el segundo.
- **Paneles:** Se van a colocar 3 paneles en Lima en las avenidas Javier Prado, Vía Expresa y Aeropuerto, y uno en el boulevard Asia en verano, con una inversión de 35,000 dólares en el primer año y 30,000 para el segundo año.
- **Publicidad en buses y paraderos** con una inversión anual de 20,000 dólares en el primer año y 10,000 para el segundo año. Se han elegido los buses que cubren rutas de los distritos con mayor presencia del NSE A y B, como son Miraflores, San Isidro, Surco y La Molina.

Publicidad BTL:

- **Página web:** diseño y mantenimiento de página web, uso de pop ups y banners con un costo anual de 6,000 dólares y 3000 para el segundo.

5.5.4.2 Promoción de ventas: BTL

Objetivo: impulsar y acelerar las ventas a través de la planificación y ejecución de promociones, desarrollar el merchandising, conseguir que el consumidor pase por el establecimiento y crear una expectativa por conocer el producto.

Activaciones en el punto de ventas: equipos formados para promocionar el producto en los principales locales de imagen más frecuentados por el consumidor objetivo. Para estas activaciones se realizarán fiestas temáticas en las discotecas de moda: En Miraflores Gótica y Aura. En San Borja Etheria y en Los Olivos Karamba Honey. Se estima una inversión de 21,000 dólares en el primer año y 15,000 para el segundo.

Para la promoción comercial dirigida al detallista, se ha identificado, que el principal atractivo para ellos es el mayor margen. Por esta razón, el margen para el tendero es 15% mayor que el que reciben por vender cualquier otra marca de la compañía.

Asimismo, se ha planeado realizar una fuerte inversión en equipos de frío para promocionar el producto en 300 locales de imagen que tengan mayor consumo de la nueva cerveza. Estos equipos representan una inversión de 120,000 dólares en el primer año y 30,000 para el segundo año.

5.5.4.3 Relaciones públicas:

Objetivo: Crear una sólida relación con la comunidad y con los medios informativos, con la finalidad de obtener comentarios favorables hacia el producto y la empresa.

Una herramienta importante para las Relaciones Públicas, son los acontecimientos especiales. Debemos aprovechar dichos eventos para, promocionar el producto y generar noticia.

Xtreme puede aprovechar la ventaja que tiene la imagen de Backus asociada a calidad ante el público en general y su llegada a los medios de información obtenida gracias a los contratos de publicidad que mantiene para sus marcas.

Para ello, deberá invitar a los medios de comunicación a los eventos auspiciados por la empresa, con el fin de lograr comentarios favorables y crear expectativa hacia el nuevo producto.

Para esto se utilizarán anfitrionas de primer nivel, publicidad, botellas inflables, con una inversión en los 3 primeros meses de 7,000 dólares por mes, y luego disminuye a 3,000 por año. El mes de diciembre es ideal para incentivar la prueba del producto a través de eventos, ya que tenemos muchas fiestas importantes por el fin de año.

Asimismo, Backus ha establecido un programa de visitas guiadas a la planta Ate para los representantes de los medios, detallistas y bar tenders de los principales bares y discotecas, con la finalidad de mostrarles los procesos de elaboración de nuestros productos, culminando la visita con grandes almuerzos, souvenirs de obsequio y consumo de grandes cantidades de cerveza. Se planea invertir 10,000 dólares en el primer año y 5,000 para el segundo año.

5.5.4.4 Merchandising

Objetivo: Acercar el producto a los ojos y a las manos de los compradores, para captar su atención con la finalidad de vender más y mejor de forma directa.

Gracias a la segmentación de los canales de consumo, va a ser mucho más fácil identificar las necesidades de cada local, de acuerdo con las características del tipo de consumidor que frecuenta dicho local, lo que nos va a permitir utilizar el merchandising preciso para generar el consumo y afirmar la imagen de Xtreme.

- Impulsaciones en supermercados y grifos: se han estimado lograr 100,000 contactos inicialmente en los dos primeros fines de semana (viernes y sábados) en supermercados Wong y Vivanda y en 10 grifos de mayor movimiento en los distritos más representativos del NSE A y B. Esta campaña tiene un costo de 8,000 dólares en el primer año y 4,000 para el segundo.
- Degustaciones en Bares: Se escogerán los 6 bares más concurridos por el NSE A y B: Cala, Bar O, Lola Bar, Café del Mar, Huarinas, Mama Batata, Haiti, Malabar, Fridays, Bohemia. Esta inversión es de 24,000 dólares en el primer año y 12,000 para el segundo año.

La publicidad en los puntos de venta no debe ser la tradicional utilizada en las demás marcas.

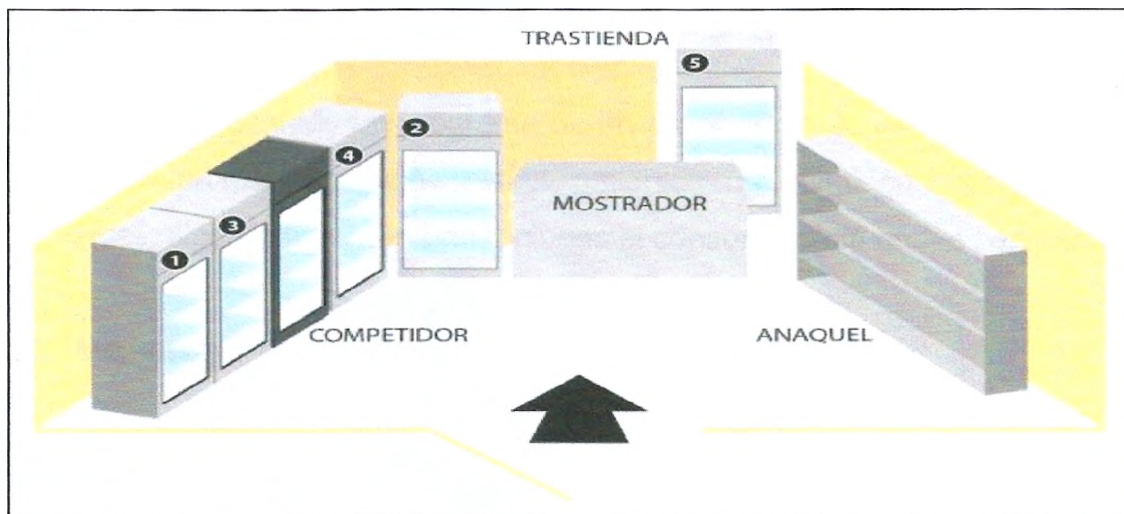
OFF PREMISE (chapa cerrada)		
Tipo local	Básico	Selectivo
Grifos y supermercados	Jalador de vista	portaafiche personalizado
	Afiches	señalizador de equipo de frío
	Cabeceras de góndola	
	Marcador de precio	
Bodegas y licorerías	Cenefa	letrero de bienvenida
	Afiches	señalizador de equipo de frío
	Cinta territoria	
	Marcador de precio	
ON PREMISE (chapa abierta)		
todos	cenefas	letrero bienvenida
	maxiposter	

fuelle: Dpto. de Ventas Backus, 2006

Diseño de tres barras en los principales locales de imagen.

Los equipos de frío y el material de empaque del producto también van a servir para lanzar un mensaje de diferenciación en el punto de venta.

En cuanto a la ubicación de los equipos de frío en los locales comerciales de chapa cerrada como grifos, bodegas y licorerías, vamos a seguir las pautas indicadas en el gráfico siguiente con la finalidad de captar primero la atención del cliente.



De acuerdo al gráfico mostrado arriba, la ubicación 1 es excelente (entrada derecha o izquierda), la ubicación 2 es muy buena (al lado del mostrador), la ubicación 3 es buena (delante de la competencia, mientras que la ubicación 4 es regular por estar detrás de la competencia).

Otros artículos que van a servir para atraer al cliente son vasos importados de Alemania, encendedores y para las campañas de activaciones e impulsaciones se han considerado polos y gorros con un diseño especial y de la más alta calidad en el mercado. Para la campaña de lanzamiento e introducción del producto, se ha estimado invertir 120,000 dólares en el primer año, 80,000 en el segundo año.

5.5.5 Marketing directo:

Objetivo: Lograr que nuestros clientes conozcan el producto y generar una estrecha relación con ellos, mediante relaciones directas e interactivas.

Para ello vamos a utilizar herramientas como las bases de datos de nuestros socios detallistas y las listas de invitados (listas externas) y los resultados de

las campañas promocionales realizadas por la empresa anteriormente (listas internas).

Para el caso de Xtreme, vamos a aprovechar las bases de datos de los clientes de la empresa para enviar nuestro mensaje al consumidor final. Para esto se ha definido invertir 5,000 dólares por año en encartes de las tiendas Wong, Metro y Vivanda que son distribuidos a domicilio.

También se ha definido un programa de invitaciones personalizadas a clientes frecuentes de los principales establecimientos de diversión como bares y discotecas, alentándolos con promociones al consumo de la nueva cerveza.

5.6 Marketing Relacional

5.6.1 CRM:

5.6.1.1 Con el consumidor final:

Objetivos Cuantificables:

- Lograr contactar 500 clientes por mes en el primer año.
- Incrementar la tasa de retención de los clientes que ingresan a la web a 25%.
- Crear y mantener una relación que asegure mantener contacto directo con los clientes durante un año, gracias a las campañas de fidelización.
- Incrementar la base de datos de la empresa con información importante acerca del cliente: cumpleaños, domicilio, lugar de trabajo, indicadores de consumo, preferencias.

Estrategia: La estrategia de CRM debe asegurar la mejor relación con los mejores clientes diferenciándonos del servicio ofrecido por la competencia y generar el máximo valor tanto para el cliente como para la empresa. Para ello debemos:

- Identificar a los clientes: Para ello vamos a utilizar la página web creada para el nuevo producto, donde los nuevos clientes podrán registrarse. También vamos a realizar campañas promocionales con el fin de atraer a los clientes hacia la página web y diferenciarlos por el valor que aportan al negocio. Estas campañas se realizarán en supermercados y grifos, cada dos meses durante el primer año.
- Segmentar a los clientes: Para ello los dividiremos por el valor que aportan al negocio, y esta información viene de la base de datos de los supermercados, donde se comercializa más del 40% de la cerveza no retornables. Se va a implementar una campaña en la cual el cliente acumulará puntos por cada compra del producto, que luego le servirán para canjear premios que serán exhibidos en los supermercados y en encartes que estarán adheridos a los packs de cerveza. Al canjear los premios quedarán registrados y formarán parte de la base de datos. Esto nos servirá para iniciar una relación a través de la página web. El segundo grupo está conformado por los clientes de mayor potencial, nos referimos a los que se registran en la página web en las campañas de fidelización de playas y locales de imagen.
- Interactuar con el cliente: Vamos a utilizar la tecnología (internet) como herramienta clave, ya que disminuye los costos, conseguimos una comunicación bidireccional, mayor eficiencia en las acciones, capacidad para comunicarnos desde y hacia cualquier lugar, funciona 24 horas, facilita la segmentación de clientes. El objetivo principal es hacer llegar al cliente información que realmente le genere una expectativa tal que decida visitar la página web del producto. Para ello vamos a utilizar las bases de datos para hacerles llegar la invitación con una breve descripción de los beneficios principales que podrán obtener al acceder a la página web, beneficios como:

- ofertas: descuentos especiales en los locales de imagen elegidos para esa semana.
 - eventos: conciertos, fiestas temáticas y otros eventos programados para cada fin de semana.
 - sorteos: premios por cumpleaños, merchandising a los mejores clientes del periodo, entradas a conciertos.
 - visitas: plan de visitas guiadas a la planta con almuerzo para grupos, mediante sorteos entre los clientes de mayor valor.
 - obsequios: una botella de cerveza con su nombre en la etiqueta por su cumpleaños en su domicilio.
 - Otros premios: vamos a sortear 5 premios mensuales para los miembros inscritos que cumplen años en dicho mes. El premio consiste en cinco cajas de cerveza con su nombre grabado en todas las botellas y una parrillada para 15 personas que será entregado en su domicilio.
- Personalizar el servicio: La página web nos va a permitir una manera diferente de presentar la web a los visitantes. Para los clientes de mayor valor se establecerán mayores beneficios, como mayores posibilidades de ganar los premios. Para los clientes de mayor potencial se establecerán actividades para incentivarlos a comprar más.
Es muy importante mantener una comunicación constante y directa con los clientes, ya que es más rentable fidelizarlos que atraer nuevos.
Asimismo, no debemos molestarlo solicitándole mucha información irrelevante o información que ya haya brindado antes.

Otras acciones para generar la prueba del producto y lograr la atención del cliente vamos a repartir en las casas de las playas de Asia (puerta a puerta) una tarjeta con un mensaje invitando a degustar la nueva cerveza premium y

con dos botellas de obsequio en una cajita especial. En esta invitación se les informará acerca de los beneficios que ofrece Xtreme en su página web.

Para captar mayor cantidad de clientes y generar la expectativa hacia el producto, se va a realizar el “tour Xtreme” con bellas modelos, las cuales van a visitar los locales de imagen, con la finalidad que el cliente llene sus datos en unos cupones con información útil para tratar de establecer una relación con estos clientes. Se va a entregar material promocional como gorros y llaveros, y se van a sortear entradas para las fiestas de lanzamiento del producto.

5.6.1.2 Con el cliente detallista:

Backus mantiene una serie de actividades y acuerdos con todos los locales de Lima y Provincias para la comercialización de sus marcas. Para el producto Xtreme, se va a aprovechar esta relación. Tenemos definida una base de 784 clientes de imagen en Lima, entre discotecas, bares, restaurantes, cevicherías, y otros, con los que se ha planeado realizar una serie de actividades que buscan estrechar la relación, conocer sus necesidades y establecer un vínculo que sea muy difícil de romper en el tiempo:

- Almuerzos mensuales donde se invita a los propietarios y administradores de 6 locales de imagen en algún restaurante de moda.
- Programa de visitas a fábrica para propietarios y personal del establecimiento, donde se realiza una inducción a los procesos de fabricación de cerveza, una capacitación en los temas de calidad y protección del producto y culmina con un almuerzo y abundante cerveza. Esta actividad se realiza para 40 personas, una vez por mes.
- Invitaciones a propietarios de los locales importantes a los festivales de la cerveza en Cusco y Arequipa (5 propietarios a cada festival por año).
- Entradas a conciertos de artistas internacionales que llegan a Lima para los propietarios o administradores de locales de imagen.

- Concursos para los bar-tenders de los locales. Se escogen 20 locales por cada campaña, y los que obtienen un mayor porcentaje de ventas por encima de su venta promedio, son premiados con polos, cerveza, vales de consumo en supermercados.

5.6.2 Servicio:

Objetivo: garantizar que las acciones realizadas de acuerdo con el plan de marketing para el producto cumplan con los objetivos trazados, y se haya llegado al público objetivo de acuerdo con la estrategia de un producto premium, logrando así generar una satisfacción total del cliente y lograr una eficiencia operacional, que genere rentabilidad a la empresa.

Vamos a realizar un seguimiento (tracking) a estas estrategias, mediante estudios de mercado que nos mantengan actualizados con información relacionada a los resultados obtenidos en todas las campañas. Con esto esperamos contar con información acerca de la imagen de la marca percibida por el cliente y el recall, para evaluar la fidelidad de los clientes hacia el producto. Para ello se ha pensado invertir 5,000 dólares anuales.

Para estrechar el contacto con los detallistas y hacer seguimiento a las campañas, a las acciones de la competencia, situación de la publicidad en el local, rotación del productos y otros, se ha establecido un régimen de visitas de los supervisores de canales. Esta visita se realiza una vez por semana.

5.7 Plan de acción y cronograma de actividades

De acuerdo con el plan de marketing, se han definido algunas actividades que deberán realizarse antes del lanzamiento de Xtreme en el mercado, tales como las campañas publicitarias en los medios, envases y empaques cuyos costos se encuentran detallados en el anexo 12, los equipos de frío, la adquisición de merchandising y otros. Estas actividades están detalladas en el anexo 16. El lanzamiento se realizará en diciembre.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO

He realizado el cálculo del resultado financiero, basándome en las proyecciones de ventas obtenidas a partir de la investigación de mercado realizada, donde una parte importante de las cifras proviene de las entrevistas realizadas a los expertos de ventas de la empresa, cifras que son respaldadas con los resultados de las encuestas y focus group realizados, los cuales muestran una intención de compra cercana al 80%.

Las ventas han sido calculadas en forma mensual desde el mes de diciembre (lanzamiento) para el primer año, y en forma anual para los siguientes 4 años. Asimismo, se ha pronosticado la venta por cada línea de producto: latas y botellas no retornables. (anexo 12.1).

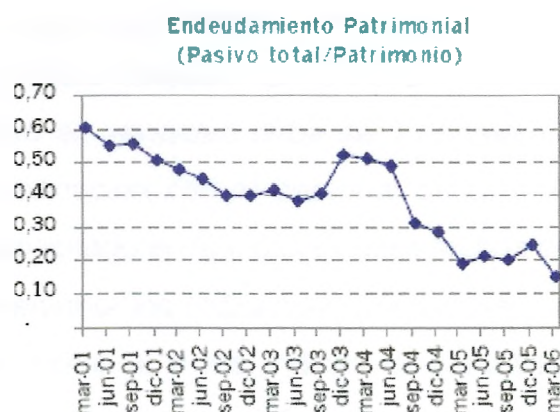
Acerca de los costos, el sistema empleado por la empresa para costear sus líneas de productos, es en dólares por hectolitro producido en cada uno de los rubros que aparecen en el anexo de costos unitarios (anexo 12.3). En cuanto al envase, este representa el mayor costo, y ha sido calculado para cada tipo de envase, considerando todos los componentes del empaque y etiquetado (anexo 12.2).

Con esta información hemos calculado el Estado de Ganancias y Pérdidas del proyecto, utilizando tres escenarios. El esperado, de acuerdo a las proyecciones de ventas, uno optimista, con ventas 20% por encima del esperado y un escenario pesimista con 20% por debajo de las ventas. Este porcentaje de variabilidad para los escenarios, se calculó en base a las variaciones de ventas de cerveza de los últimos 66 meses.

También he calculado una depreciación asignable a este proyecto, basándome en la depreciación acumulada del ejercicio anterior, traducida en dólares por hectolitro producido y proyectándola con los hectolitros que se piensa vender de la nueva cerveza Xtreme en los tres escenarios (anexo 12.6).

Esta información nos arroja una utilidad neta y un margen neto muy positivos para el éxito del proyecto (anexo 12.4).

El financiamiento del proyecto se hará con recursos propios de la empresa. Dado los volúmenes de venta e ingresos de Backus, el monto a invertir no representa una cantidad importante como para recurrir a agentes financieros externos. Backus tiene la política de auto financiarse cuando se trata de proyectos de poca inversión. Prueba de esto es la reducción progresiva de su nivel de endeudamiento en los últimos años. (fuente Backus, junio 2006).



Los gastos de lanzamiento considerados para el lanzamiento en el primer año, se muestran en el anexo 16. Asimismo, se ha considerado en el flujo de caja una inversión inicial de 200,000 dólares como capital de trabajo para poder iniciar el proyecto, hasta que se inicie el retorno de capital con las primeras ventas. Debido a que la cerveza se vende al contado en la mayoría de ocasiones, el ingreso por ventas es casi inmediato al lanzamiento.

El margen para el tendero es de 15%, lo cual representa un incremento del 50% sobre el margen que reciben al vender las cervezas tradicionales.

Con estas cifras, se calculó el flujo de caja en los tres escenarios, obteniendo resultados muy alentadores en los tres casos: VAN positivos y TIR de 47% para el escenario esperado (anexo 12.5).

Ver todos los resultados financieros en anexo 12.

CAPÍTULO 7: CONTROLES Y PLANES DE CONTINGENCIA

El cumplimiento del plan de marketing se va a medir con una periodicidad mensual, y estará a cargo del área de Ventas de la empresa.

7.1 ÍNDICES DE CONTROL

- Rotación del producto: el equipo de trade marketing de los canales elegidos para vender el producto, deberán asegurar, a través de sus visitas a los locales, una correcta rotación del producto, de acuerdo con el sistema FEFO (lo primero en venderse debe ser lo primero en expirar). Esto debe hacerse en coordinación con el personal de cada local, el cual debe ser debidamente capacitado en la lectura de las fechas de expiración.
- Rentabilidad: Mediante los indicadores de ventas y costos, vamos a hacer un seguimiento mensual a los índices de rentabilidad del proyecto, y si están de acuerdo con las metas informadas a la Gerencia. También se debe hacer un seguimiento al efecto de canibalización sobre las otras marcas.
- Volumen de ventas: Información semanal proveniente del Centro de Distribución de Backus, encargado de la atención a los locales de imagen. En este reporte, se deben informar las cajas vendidas por SKU, las promociones por local, variaciones de precios.
- Participación de mercado: Gracias a la información de ventas de todas las líneas de productos de la empresa, es fácil establecer el porcentaje de participación del mercado que obtiene Xtreme, y su evolución en el tiempo. Este control se va a realizar semanalmente.
- Posición de marca (brand tracking): Este control nos va a permitir conocer, a través del tiempo, la percepción de la marca en el mercado a través de su recordación. Para ello realizaremos encuestas en la internet y en establecimientos frecuentados por el público objetivo, como son el boulevard de Asia, Larcomar, donde se solicitará:

- Recordación de la marca: información acerca del nivel de recordación total espontánea del producto Xtreme. No interesa ser Top of Mind, debido a que ese puesto lo tiene ganado la cerveza Cristal, líder del mercado.
 - Recordación Publicitaria: Cuál es la primera publicidad en recordar, y saber en qué medios recuerdan haberla visto, oído o leído.
 - Imagen de la marca: ¿Qué opinión tiene acerca de la imagen de la nueva marca, la identifican como un producto premium de alta calidad?, la consideran como la mejor marca?
- Cobertura: Debemos garantizar que nunca se rompa stock en los locales de imagen del segmento objetivo. Este seguimiento se va a hacer con los supervisores de ventas de los canales, quienes se encargan de tomar los pedidos y hacer seguimiento a la reposición de acuerdo a las necesidades de cada local. También se cuenta con un equipo de distribución diseñado para cubrir pedidos especiales por emergencias en horarios no habituales.

7.2 PLANES DE CONTINGENCIA

Con el fin de evitar posibles resultados negativos que afecten significativamente el escenario esperado, hemos considerado lo siguiente:

- En el quinto mes: Adelantar el lanzamiento en Provincias previsto para diciembre del siguiente año. Esta medida nos permitiría incrementar las ventas antes de lo previsto, con el fin de lanzar la cerveza antes del mes de julio, que también es un mes importante por las fiestas patrias.
- En el sexto mes: Por su condición de producto premium, una de las presentaciones de mayor consumo en el segmento elegido es chopp. Este proyecto podría adelantarse en caso de querer mayores ventas.
- En caso, los resultados obtenidos, después de realizar estos cambios, tienen una desviación hacia abajo de 25%, vamos a realizar un control de costos. Esto significa evaluar una reducción de los gastos de publicidad.

CONCLUSIONES

- Desde el punto de vista del producto y el marketing, vemos que el proyecto de la cerveza XTREME es un proyecto totalmente viable.
- En cuanto a los números arrojados por los diferentes estudios de flujo de efectivo, se aprecia que el VAN es positivo y de alto rendimiento.
- El TIR proyectado es 47%, cifra bastante mayor que el COK utilizado de 15%. Esto nos permite superar el éxito económico esperado por los accionistas.
- Backus al ser una empresa que cuenta con el liderazgo del mercado cervecero en el Perú debe aprovechar la oportunidad de ser el primero en lanzar un producto orientado a un segmento que aún permanece intacto.
- Cabe resaltar que los costos están concentrados en la manufactura pero si se deja de hacer el proyecto, Backus podría utilizar gran parte de los insumos en otros productos minimizando así el impacto negativo que podría generar.
- Al ser un producto novedoso y único dirigido a un segmento muy exigente como el premium, se debe desarrollar la estrategia con mucho cuidado con el fin de garantizar la aceptación del público hacia el producto y su imagen de calidad.
- Un mercado alternativo son los turistas que llegan al país. Debido a que este tipo de cerveza es de gran consumo en otros países, puede llegar a tener una gran aceptación e inclusive puede ser exportado como una fase futura del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Franco Pedro; *Análisis de Estados Financieros*; Lima, Perú; U.Pacífico, 2002
- Johnson Gerry, Scholes Kevan; *Dirección Estratégica*; Madrid; Pearson Educación; 2001
- Kotler Philip; *Dirección de Marketing* ; México; Pearson Educación; 2001
- Mayorga David, Araujo Patricia; *Marketing estratégico en la empresa peruana*; Lima, Perú; U.Pacífico; 2002
- Instituto nacional de estadística e informática
- Reportes de prensa del BCP
- Apoyo Opinión y Mercado
- Cervecerías Peruanas Backus, Divisiones de Ventas, Marketing, Planificación, Producción, Finanzas y Distribución
- Grupo empresarial Bavaria, División de Ventas
- Diario El Comercio

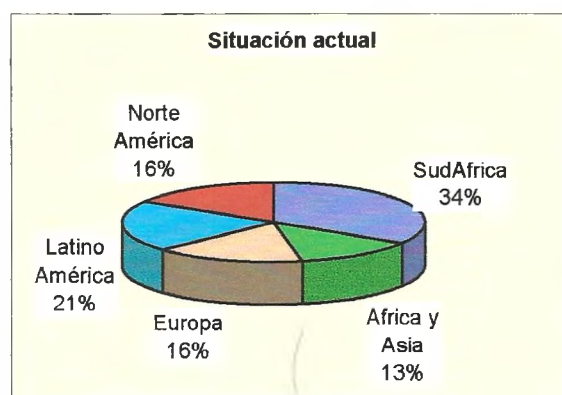
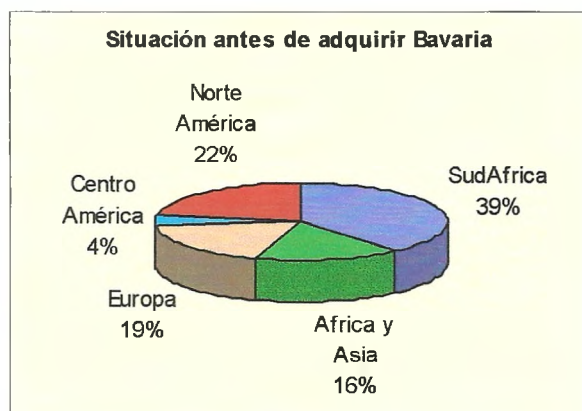
ANEXOS

- ANEXO 1	62
- ANEXO 2	63
- ANEXO 3	64
- ANEXO 4	65
- ANEXO 5	67
- ANEXO 6	68
- ANEXO 7	72
- ANEXO 8	73
- ANEXO 9	74
- ANEXO 10	75
- ANEXO 11	76
- ANEXO 12	
12.1: Ingresos por ventas a 5 años	77
12.2: Costo del envase	78
12.3: Costos unitarios por hectolitro	79
12.4: EPyG en tres escenarios	80
12.5: Flujo Caja, VAN, VAE, TIR: tres escenarios	81
12.6: Cálculo de la Depreciación	82
- ANEXO 13	83
- ANEXO 14	84
- ANEXO 15	85
- ANEXO 16	86
- ANEXO 17	87

Anexo1: Capacidad instalada Inbev y SAB Miller en América

PAÍS	Consumo per cápita (litros/habitante/año)	Capacidad instalada total (millones de hectolitros)	
		INBEV	SAB MILLER
Argentina	37	32.5	
Bolivia	22	2.8	
Brasil	49	141.1	
Canadá	72	15	
Chile	28	0.8	
Ecuador	26	1	3.3
Guatemala	16	1.4	
Nicaragua	15	1	
Paraguay	29	2.2	
Perú	28	1	10.2
R.Dominicana	32	3.5	
Uruguay	16	1.7	
USA	84.8		61.7
Honduras	13.3		1.3
El Salvador	13		1.3
Panamá	49.7		1.9
Colombia	34		20.9
Venezuela	59	2.2	

Las Regiones operativas y su contribución al grupo



fuelle: SAB Miller, junio-2006

Anexo 2: Principales insumos de la cerveza

- **Cebada:** es el cereal clave para la elaboración de cerveza. Proviene de una planta rústica. Se eligió este grano para la cerveza por dos razones: porque no sirve para elaborar pan, debido al bajo contenido de gluten y por que es el más conveniente para maltear. En el Perú no contamos con una cebada de calidad por lo que debemos importarla. Actualmente estamos trabajando con un broker internacional, proveedor del grupo SAB Miller, quienes poseen un gran poder de negociación sobre su proveedor, por ser el segundo grupo cervecero en ventas a nivel mundial.
- **Cebada malteada:** es el grano de cebada que ha sido humedecido, germinado y secado en las malterías ya que posee almidones que no son fermentables. El malteado consiste en remojar el grano hasta que absorba un 45% de humedad, luego con vapor caliente (secado) se activan sus enzimas, que sirven para la cocción de la cerveza. Finalmente en la etapa de tostado se detienen las transformaciones y se adquiere el color que tendrá el grano, obteniéndose así la mejor malta cervecera. El grupo Backus es abastecido por una empresa relacionada, Maltería Lima.
- **Agua:** elemento vital para la cerveza. Es extraída de pozos profundos que cada planta tiene. Este insumo representa el 91% de las materias primas que intervienen en la cerveza.
- **Lúpulo:** es el responsable del aroma y del amargo característico que posee una cerveza. Proviene de una planta, de donde se extraen los pétalos de su flor. Esta materia prima crece en muy pocos lugares del mundo, debido a que su cultivo requiere muchas horas de luz solar y bajas temperaturas, situación que obliga a los países latinoamericanos a importarlo de Europa. Gracias a SAB Miller, Backus cuenta una empresa relacionada productora de lúpulo en Europa.
- **Levadura:** Es un microorganismo unicelular que provoca la fermentación del mosto, consumiendo los azúcares y transformándolos en alcohol y gas carbónico. Este microorganismo es producido por un laboratorio alemán y enviado al Perú en pequeñas cantidades (cepas) donde es reproducido en los laboratorios con que cuentan las diferentes fábricas del grupo.
- **Cereales adjuntos:** Los cereales aportan al proceso los almidones, que serán transformados en azúcares. Entre los más conocidos tenemos, arroz, maíz y sorgo. Este insumo es fácil de obtener en el mercado.

PROCESO FABRICACIÓN:

Limpieza: Es la separación de los cuerpos extraños que acompañan a los granos.

Molienda: Es la trituration de la malta, para extraer sus componentes.

por el agua, y permite el trabajo de las enzimas sobre los almidones y proteínas.

Cocimiento: Proceso de cocción de los insumos en grandes pailas. Durante este proceso se agrega el lúpulo y se obtiene el mosto.

Fermentación: Es la descomposición de sustancias orgánicas, convirtiendo el azúcar del mosto, en alcohol y gas carbónico, por acción de las levaduras.

Maduración: Es la etapa de reposo, segunda fermentación de la cerveza. Con esta etapa lograremos que cerveza se sature de gas carbónico, se clarifique y afine su gusto. Este proceso dura 15 días a una temperatura cercana a los 0 °C.

Filtración: Al final del reposo, la cerveza posee las propiedades organolépticas requeridas para su consumo, agradablemente; no obstante, un velo o enturbamiento permanece en ella y perjudica su brillante aspecto. La última clarificación se hace por medio de la filtración.

A una temperatura de -1.0 °C la cerveza pasa a través de mallas que tienen como pre-capa tierra de infusorios para eliminar pequeñas cantidades de levadura y las partículas que producen la turbidez, obteniéndose así una cerveza clara y brillante.

Anexo 3: Línea de productos de la empresa:

Cerveza Cristal:	
Características generales: Cerveza de color claro y personalidad masculina. Es fácil de tomar y plena de sabor, con perfecto y completo balance de cuerpo, sabor y amargor. Preferida por la mayoría de los consumidores por su moderado contenido alcohólico y su atractiva espuma	Contenido alcohólico: 4.8-5.2
	Tipo: Lager
	Clasificación: Pilsener
	Presentación: Botellas: 1.1 lt, 620ml., 310ml., 355 ml. Env. Aluminio: 355ml.
	Chopp: 50 lt. y 30 lt.
	Ventas anuales: 50.8 millones de cajas



Cervezas Pilsen Callao y Pilsen Trujillo:	
Características generales: Cerveza para el conocedor acostumbrado a la calidad y tradición. El color dorado combina un fino sabor aromático que armoniza con un agradable amargo producto de las mejores variedades de lúpulo. Su cuerpo ligero y agradable sabor animan al segundo vaso.	Contenido alcohólico: 4.8-5.2
	Tipo: Lager, Clasificación: Pilsener
	Presentaciones: Botellas: 1.1 lt, 620ml., 310ml., 355 ml. Env. Aluminio: 355 ml., Chopp: 50 lt. y 30 lt.
	Ventas anuales: 24.4 millones de cajas



Cerveza Cusqueña	
Características generales: Cerveza de la más alta calidad. Elaborada con los más finos lúpulos aromáticos y levadura, que le otorgan un sabor inigualable y un amargo especial, que está siendo reconocido cada vez por más personas alrededor del mundo.	Contenido alcohólico: 4.8-5.2
	Tipo: Lager, Clasificación: Pilsener
	Presentaciones: Botellas: 620ml., 355 ml. Env. Aluminio: 355 ml. Y 473 ml., Chopp: 50 lt. y 30 lt.
	Ventas anuales: 6.8 millones de cajas



Cerveza San Juan	
Características generales: Cerveza de color claro y sabor aromático y seco, que combinado con su fino amargo lúpulo la hacen muy refrescante en climas calurosos y tropicales	Contenido alcohólico: 4.8-5.2
	Tipo: Lager, Clasificación: Pilsener
	Presentaciones: Botellas: 1.1 lt, 620ml., 310ml.
	Ventas anuales: 2.1 millones de cajas



Cervezas Negras: Malta Polar, Malta Arequipa y Malta Cusqueña	
Características generales: Cerveza de color oscuro, de espuma abundante, cremosa y consistente. Combina un sabor dulce con una agradable nota seca y un balanceado amargo de lúpulo que acentúa su potente sabor y su alto contenido alcohólico	Contenido alcohólico: 5.5-6.0
	Tipo: Lager, Clasificación: Oscura
	Presentaciones: Botellas: 620ml., 355ml., 310ml.
	Ventas anuales: 1.6 millones de cajas (incluye todas las cervezas negras).



Cerveza Dorada	
Características generales: Cerveza de color claro y sabor aromático y seco, con un amargo muy fino la hacen muy refrescante en climas calurosos y tropicales	Contenido alcohólico: 4.8-5.2
	Tipo: Lager, Clasificación: Pilsener
	Presentaciones: Botellas: 1.1 lt, 620ml, 355ml.
	Ventas anuales: 5.6 millones de cajas



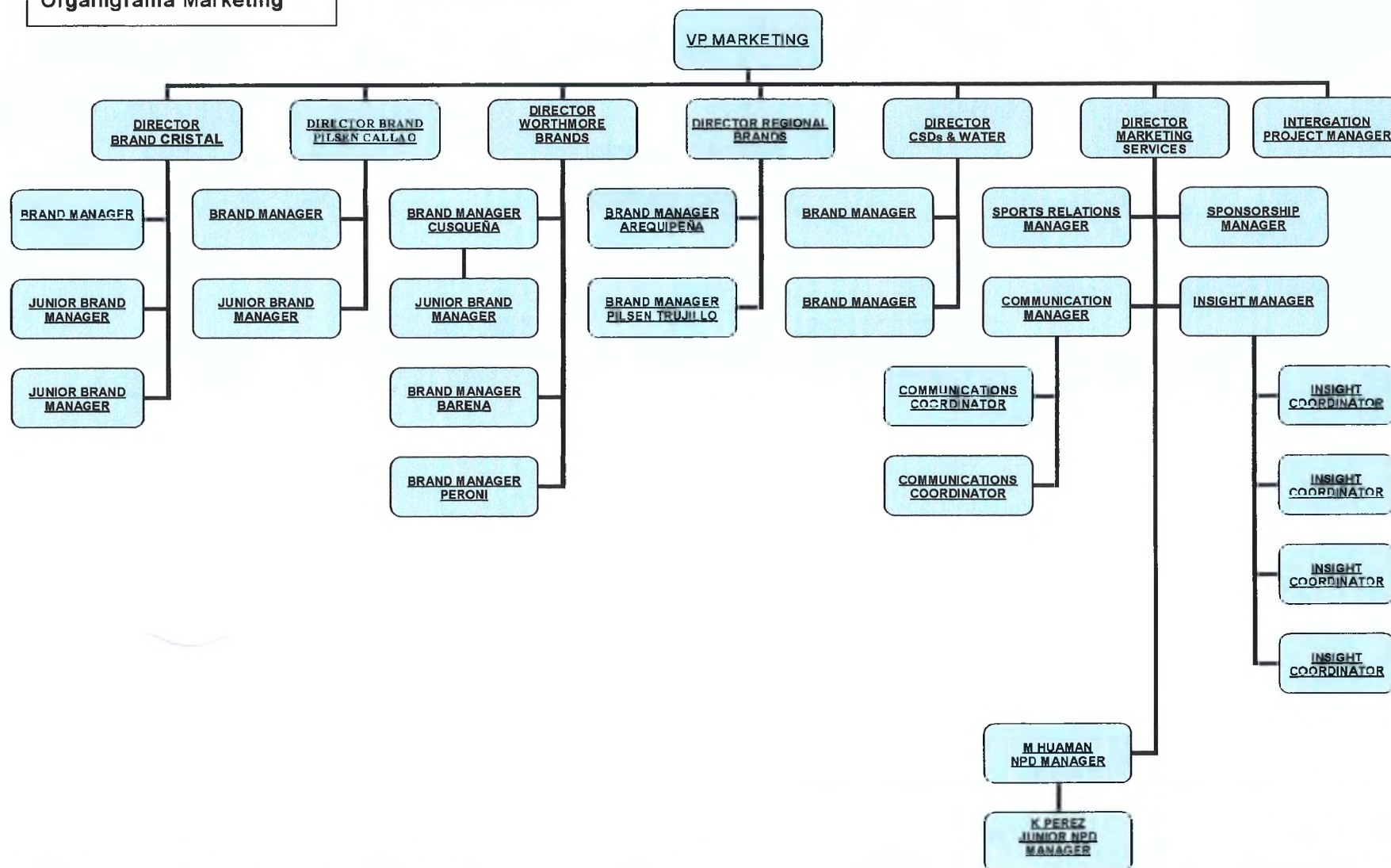
Cusqueña Light	
Características generales: Cuerpo y sabor únicos. Elaborada con ingredientes de primerísima calidad: Malta de cebada seleccionada, el lúpulo de las mejores. Tiene un sabor muy suave y agradable al paladar, con un amargo muy suave.	Contenido alcohólico: 3.3-3.5%
	Tipo: Lager, Clasificación: Pilsener
	Presentaciones: Botellas 295 ml.
	Venta anual: 45,000 cajas



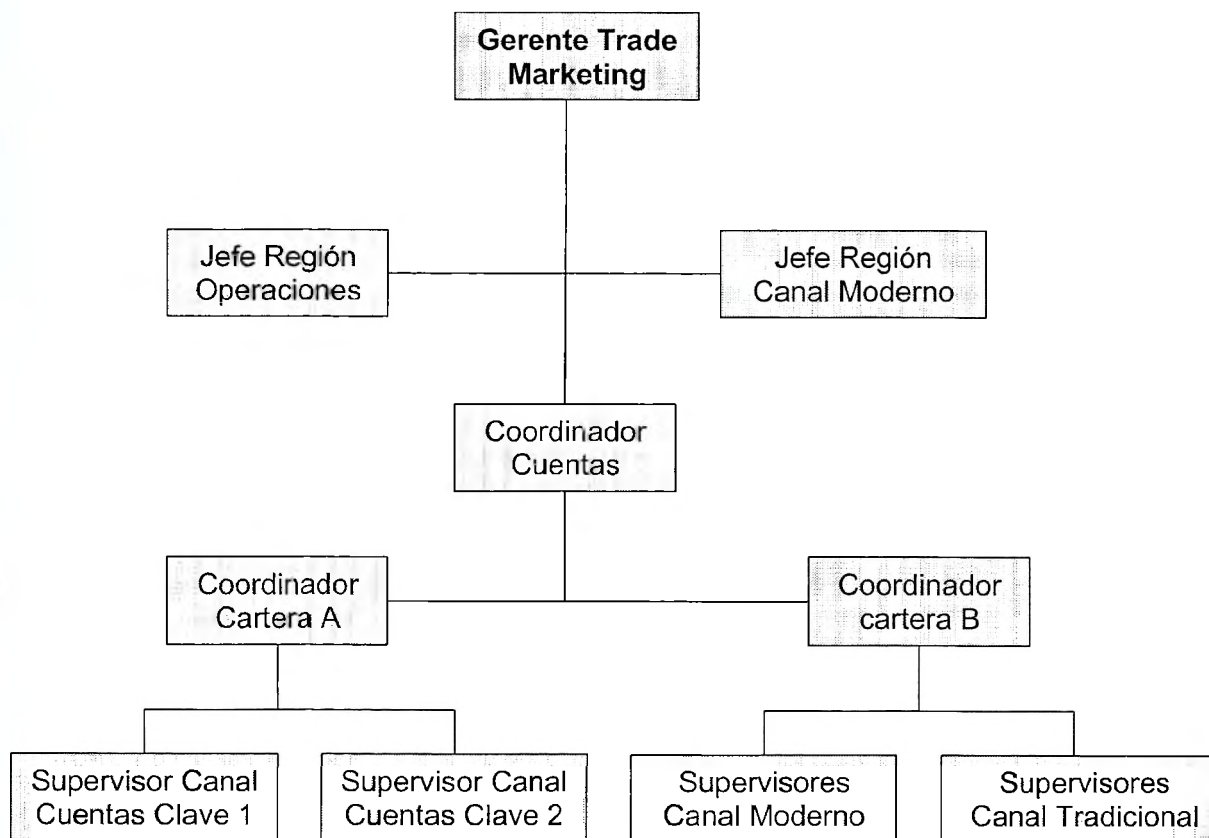
Backus también cuenta con otras marcas regionales, las cuales se comercializan en determinadas zonas del país, y que representan ventas menores, tales como Cerveza Arequipa con ventas anuales de 4.6 millones de cajas y Cerveza del Altiplano con ventas anuales de 0.7 millones de cajas, las cuales son del tipo Lager y clasificación Pilsener, similares a las cervezas descritas en la parte superior.

Organigrama Marketing

ANEXO 4.



Equipo Trade Marketing



Anexo 5: Segmentación de canales

Grupo	Canales
Consumo en casa	Bodegas de barrio
	Particulares
	Licorerías
	Tiendas de conveniencia
	Supermercados
	Varios
Socializando	Bar relax tradicional
	Bar relax moderno
	Bodega bar
	Recreación
Consumo fuera de casa	Restaurante tradicional
	Restaurante moderno
	Restaurante cervecero
Máxima diversión	Bar Tradicional
	Bar moderno
	Discoteca tradicional
	Discoteca moderna
Eventos especiales	Eventos
Mayoristas	Mayoristas con territorio
	Mayoristas sin territorio

Anexo 6: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Actividades primarias

1.- Logística interna:

Este primer eslabón de la cadena de valor permite que todos los insumos que ingresan a la empresa tengan la calidad requerida, y se maneje lo más eficientemente posible (conservación y menor costo) para su traslado a la producción.

Debo mencionar que un factor clave en el éxito de la gestión de este primer eslabón de las actividades primarias está basado en una eficiente integración vertical hacia atrás con algunos de los principales proveedores (Transportes 77, Maltería Lima, y otras), manteniendo una estrecha coordinación que busca cubrir los requerimientos de Backus en cuanto a calidad, oportunidad, cantidad y precio de los insumos que requiere para sus procesos.

Principales actividades de la logística interna:

- Control de bajo nivel de inventarios, teniendo una buena comunicación con sus principales proveedores de productos y servicios.
- Transporte de materiales mediante bandas (fajas eléctricas), la cual permite rapidez, eficiencia y seguridad en el transporte.
- Buena conservación y ubicación de los inventarios en los almacenes, la cual permite mantener la calidad y la mejor distribución.
- Control y testeo de la calidad de los productos y servicios de los proveedores, es decir que todos los productos que llegan al almacén pasan por un control de calidad antes del proceso (desde el desembarque hasta su ubicación final), así como de los productos (se evalúan muestras aleatorias).

2.- Manufactura:

Es una de las partes más importante de la cadena de valor. En este eslabón se lleva a cabo la producción de todas las variedades de productos con calidad garantizada.

Para esto se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Procesos controlados electrónicamente, todo el proceso productivo se desarrolla con tecnología de punta para garantizar la calidad de los productos.
- Procesos certificados bajo la normativa ISO 9000, ISO14001, todo el proceso se enmarca en Sistema de Calidad, en la Política de Calidad y en el Aseguramiento de la Calidad.
- Economías de escala, cada producto se elabora en diferentes plantas con la finalidad de asegurar la uniformidad, estandarización y reducir los costos.

- Control de seguridad del proceso, la automatización de la producción permite seguir paso a paso y controlar el mínimo detalle del proceso, que con la ayuda de cervceras de Alemania permite dar una seguridad adicional ante improbables fallas en el módulo de control maestro.

Es importante señalar que estos procesos se llevan a cabo en seis plantas que se encuentran localizadas estratégicamente en el territorio peruano para cubrir la demanda de cada región del país.

En conjunto se cuenta con una capacidad instalada de 11.5 millones de hectolitros anuales, la cual se detalla en el siguiente cuadro:

<u>Plantas</u>	<u>Capacidad instalada millones de hectolitros</u>
Ate	5
Motupe	1.6
Trujillo	0.6
Arequipa	1.9
Cusco	0.8
Pucallpa	1.6

3.- Logística externa:

Terminado el proceso productivo, el producto final es llevado hacia los almacenes en donde permanecen poco tiempo, con la finalidad de conservarlo y hacerlo llegar rápidamente a los canales de distribución y al consumidor final.

Gracias a una muy bien planeada estrategia de integración vertical hacia adelante, la empresa tiene el control de los centros de distribución, encargados de la venta de más del 80% de la cerveza que se consume en el país. Esto le permite desplegar sus estrategias de ventas y marketing de manera muy rápida y eficiente a todo el territorio nacional. Este eslabón tiene las siguientes características:

- Centros de distribución ubicados en todo el territorio nacional, se distribuye a través de 43 distribuidores mayoristas donde la empresa tiene participación para garantizar los canales.



- Despacho las 24 horas del día y todos los días del año, para garantizar la entrega.

- Garantía de conservación de los productos, todos los productos son almacenados en lugares frescos para asegurar su conservación, y se utiliza el método FEFO para su salida.
- Flota de camiones amplia y segura, con camiones modernos y adecuados para el transporte de estos productos, y de gran capacidad.

4.- Marketing y ventas:

Este eslabón tiene como finalidad hacer llegar a la mayoría de la población un producto de buena calidad, con las características que ellos desean. Para esto realiza las siguientes actividades:

- Ser líder del mercado local, con una participación del 86%.
- Amplia publicidad durante todo el año en diferentes canales como radio, televisión, paneles, eventos, pubs, discotecas, restaurantes, playas y otros, con la finalidad de asegurar su posicionamiento.
- Alcance del mercado internacional. Backus forma parte de un grupo que cuenta con más de 100 cervecías en el mundo. Esto representa una gran plataforma de salida para su producto estrella : Cerveza Cusqueña.
- Diversidad de productos porque se tiene una marca para cada región, y la publicidad y las promociones van de acuerdo a estos mercados.
- Amplia fuerza de ventas y canales de distribución, la cerveza llega a los puntos de venta, a través de una flota propia compuesta por 550 camiones de reparto que cubren 300,000 puntos de venta, entre bodegas, bares, restaurantes, supermercados, grifos y ventas directas.
- Precios diferenciados de acuerdo con la economía de cada región.

5.- Servicio:



Para realzar el valor de los productos, la empresa tiene como política llegar a través de medios indirectos. Realiza lo siguiente:

- Promotor y auspiciador de eventos culturales (ferias), artísticos (conciertos) y deportivos
- Proyección y ayuda social, a través de asistencia médica preventiva y de emergencia, en lugares de pobreza y desastres.
- Protección y conservación de la naturaleza, con su fundación para la conservación de diversas especies en extinción.

Análisis De Las Actividades De Apoyo

1.- Infraestructura Directiva:

- Participación de los propietarios en la dirección para dar continuidad a los principios, valores y políticas garantizando la cultura corporativa.
- Calidad Total a todo nivel: personas, procesos y productos, con un compromiso de mejora continua.
- Excelente administración operativa y financiera, y en la ejecución de planes de desarrollo, la cual se refleja en los resultados y en la expansión de sus marcas.
- Estructura moderna, eficiente y flexible a una rápida y ordenada adaptación a nuevas oportunidades de negocio. Gerencia comprometida con la conservación de la naturaleza y de la ecología, para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.
- Visión hacia afuera, nuestro mercado es el mundo, conciente de la globalización y dispuesta a tomar los retos del futuro.

2.- Dirección de recursos humanos:

El compromiso de la empresa es desarrollar la calificación y bienestar del personal en todos los niveles. Relaciones laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo).

- Motivación de las personas como motor de la empresa, y ayuda a lograr los objetivos personales, facilitando las herramientas para alcanzarlos.
- Desarrollo y práctica de virtudes para alcanzar la Calidad Personal, condición previa para actuar con Calidad Total.
- Capacitación a todo nivel, la empresa como escuela de gerentes, en busca del Gerente - Empresario, con mayor nivel de autonomía.
- Programas de retribución, bienestar y salud, que complementan el desarrollo y personal y familiar.

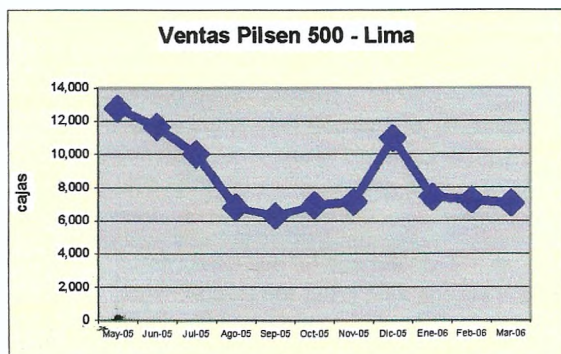
3.- Desarrollo de tecnología:

- Constante inversión en infraestructura y tecnología de punta, la cual crea barreras fuertes de entrada de nuevos competidores, mejora la productividad y asegura la calidad de sus marcas.
- Alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros, de mercados, de productos, de tecnología, y de gerencia, con la finalidad aumentar los conocimientos.
- Programa de Calidad Total y Mejoramiento Continuo de la Productividad en todos los procesos.

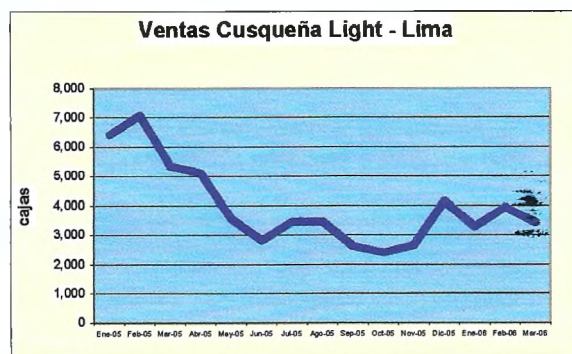
4.- Abastecimiento:

- Es un punto importante en la cadena de valor para asegurar el cumplimiento de la demanda y mantener costos bajos. Para ello la empresa realizó una integración vertical y horizontal de productos y servicios.

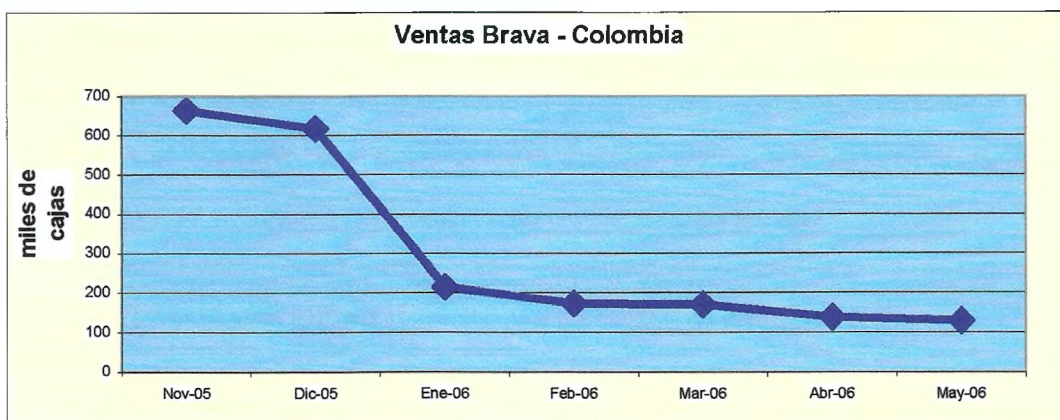
Anexo 7: Comportamiento de ventas después del lanzamiento:



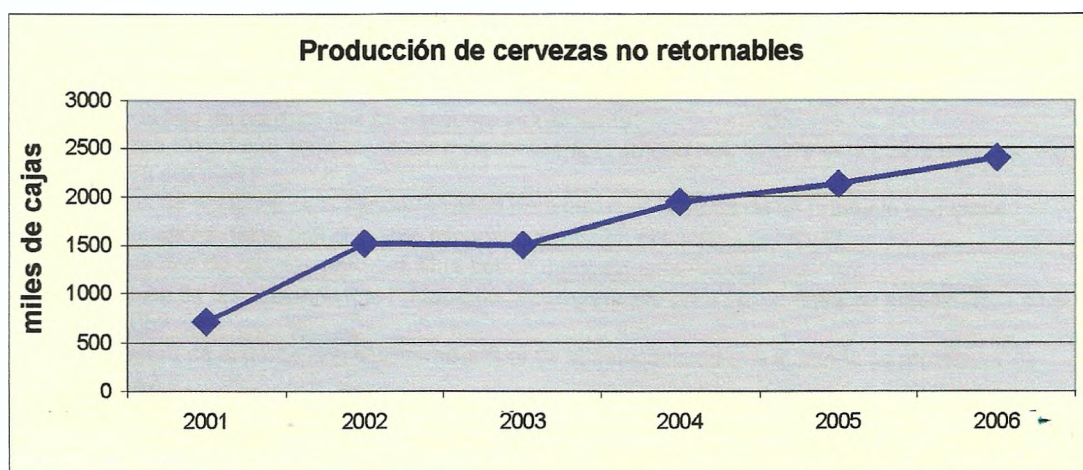
fuelle: Dpto. Planificación Backus,
mayo-2006



fuelle: Dpto. Planificación Backus,



fuelle: Grupo Bavaria, junio-2006



Anexo 8

Sondeo de Mercado 1

Encuesta no probabilística hecha a conveniencia a los canales de distribución

Alcance:

- Distribuidores detallistas (bodegas y licorerías)

Descripción del producto:

Se piensa lanzar al mercado limeño, un producto totalmente nuevo: una cerveza premium con mayor contenido alcohólico, diferenciada por su cuerpo, sabor y una presentación novedosa y moderna, orientada a cubrir un segmento perteneciente a los niveles socio

Nº	PREGUNTAS
1	Cree Usted que tendría aceptación en el mercado una nueva cerveza "premium" con un contenido alcohólico de 6% (20% más que las presentaciones actuales), con más cuerpo y con un sabor muy similar al tipo de cerveza que se consume actualmente?
2	Cuánto cree Usted que estaría dispuesto el público consumidor a pagar por una cerveza con esas características?
3	Cuál cree Usted que sería el volumen de ventas aproximado que tendría esta nueva cerveza, medido en cajas por mes?
4	Qué tipo de acciones recomendaría Usted para impulsar la venta de un producto con estas características, tanto con el cliente minorista como con el consumidor final?
5	Con qué tipo de cerveza cree Ud. Que podría competir este nuevo producto?
6	Qué opina de las acciones que ha tomado la competencia para incrementar su participación en el mercado?
7	Está Usted de acuerdo con el sistema actual de abastecimiento que le brinda su proveedor de cerveza?
8	Qué opina del servicio de postventa que recibe hoy día del grupo Backus?

Sondeo de Mercado 2

Encuesta no probabilística hecha a conveniencia a los canales de distribución

Alcance:

- Restaurantes y cevicherías

Descripción del producto:

Se piensa lanzar al mercado limeño, un producto totalmente nuevo: una cerveza premium con mayor contenido alcohólico, diferenciada por su cuerpo, sabor y una presentación novedosa y moderna, orientada a cubrir un segmento perteneciente a los niveles socio

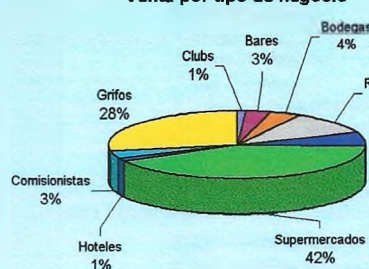
Nº	PREGUNTAS
1	Cree Usted que tendría aceptación en el mercado una nueva cerveza "premium" con un contenido alcohólico de 6% (20% más que las presentaciones actuales), con más cuerpo y con un sabor muy similar al tipo de cerveza que se consume actualmente?
2	Cuál cree Usted que sería el volumen de ventas aproximado que tendría esta nueva cerveza, medido en cajas por mes?
3	Qué tipo de acciones recomendaría Usted para impulsar la venta de un producto con estas características, tanto con el cliente minorista como con el consumidor final?
4	Con qué tipo de cerveza cree Ud. Que podría competir este nuevo producto?
5	Qué opina de las acciones que ha tomado la competencia para incrementar su participación en el mercado?
6	Está Usted de acuerdo con el sistema actual de abastecimiento que le brinda su proveedor de cerveza?
7	Qué opina del servicio de postventa que recibe hoy día del grupo Backus?

Anexo 9

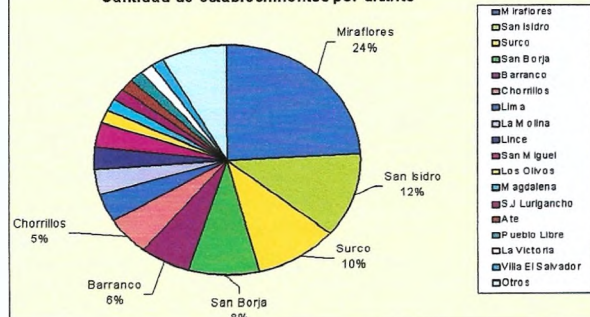
Participación de Cervezas No Retornables

Tipo de negocio		%	
Individual	Agrupado	Individual	Agrupado
Academias de Deporte	Clubs	0.1%	1.2%
Gimnasio		0.0%	
Sala De Juegos		0.2%	
Universidad		0.0%	
Saunas		0.0%	
Club		0.9%	
Bodega-Bar	Bares	0.4%	2.9%
Bar		1.1%	
Billar		0.0%	
Licorería		1.4%	
Kioscos	Bodegas	0.1%	4.0%
Bodega Grande		0.6%	
Bodega Mediana		3.1%	
Bodega Pequeña		0.2%	
Diversos		0.0%	
Ambulantes		0.0%	
Cafetería	Restaurantes	1.0%	11.0%
Empresas		0.0%	
Cevichería		1.5%	
Chifa		0.3%	
Fast Food		0.1%	
Panadería		0.4%	
Parrillada		0.1%	
Particulares		0.2%	
Restaurant		6.4%	
Pizzeria		0.3%	
Pollería		0.8%	
Peña	Discotecas	0.0%	6.8%
Discoteca		4.6%	
Karaoke		0.1%	
Casinos		0.3%	
Night Club		0.1%	
Pub		1.5%	
Recreo		0.0%	
Salsodromo		0.1%	
Supermercado	Supermercados	19.7%	41.1%
Mercado		0.0%	
Hipermercados		21.4%	
Hostal	Hoteles	0.0%	1.4%
Hotel		1.4%	
Eventuales	Comisionistas	1.4%	3.4%
Mayorista A		0.1%	
Sub Mayorista Cerveza		0.0%	
Sub Mayorista Casaca		0.3%	
Sub Mayorista Mixto		1.6%	
Market	Grifos	3.0%	28.1%
Grifos		25.1%	
Total general		100.0%	100.0%

Venta por tipo de negocio



Cantidad de establecimientos por distrito



Anexo 10

GUIA DE ENCUESTA

Buenos días, queremos tomar unos minutos de su tiempo para realizar una encuesta, la misma que servirá para obtener datos para el desarrollo de un trabajo de investigación para el lanzamiento de una nueva cerveza Premium con mayor grado alcohólico:

1.- Distrito donde vive _____	2 - Sexo	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
	3 - Edad	_____

HÁBITOS DE COMPRA

4.- ¿Compra Ud. cervezas?

a. Si <input style="width: 50px;" type="text"/>	b. No <input style="width: 50px;" type="text"/>
---	---

5.- ¿Cuántas veces en promedio a la semana consume por lo menos una cerveza?

1	2	3	4	más
---	---	---	---	-----

6.- ¿En qué circunstancias consume cerveza?

a. En casa	<input style="height: 15px;" type="text"/>
b. En reuniones sociales, fiestas	<input style="height: 15px;" type="text"/>
c. En discotecas, pubs	<input style="height: 15px;" type="text"/>
d. En restaurantes	<input style="height: 15px;" type="text"/>
e. Otros	<input style="height: 15px;" type="text"/>

7.- ¿En qué lugares compra cerveza?

a. En bodegas	<input style="height: 15px;" type="text"/>
b. En grifos	<input style="height: 15px;" type="text"/>
c. En supermercados	<input style="height: 15px;" type="text"/>
d. En mini markets	<input style="height: 15px;" type="text"/>
e. Otros	<input style="height: 15px;" type="text"/>

7.- ¿Tiene Ud. preferencia por algún tipo de cerveza? Cuál?

a. Si <input style="width: 50px;" type="text"/>	b. No <input style="width: 50px;" type="text"/>
a. Cerveza Pilsener (rubia)	<input style="height: 15px;" type="text"/>
b. Cervezas negras	<input style="height: 15px;" type="text"/>
c. Cerveza light	<input style="height: 15px;" type="text"/>
d. Cervezas fuertes (mayor contenido alcohol)	<input style="height: 15px;" type="text"/>
e. Cervezas importadas	<input style="height: 15px;" type="text"/>

8.- ¿Qué marca de cerveza le gusta más?

a. Pilsen Callao	<input style="height: 15px;" type="text"/>
b. Cristal	<input style="height: 15px;" type="text"/>
c. Cusqueña	<input style="height: 15px;" type="text"/>
d. Brahma	<input style="height: 15px;" type="text"/>
e. Malta Polar	<input style="height: 15px;" type="text"/>
f. Cusqueña light	<input style="height: 15px;" type="text"/>
g. Otras importadas	<input style="height: 15px;" type="text"/>

9.- ¿Por qué prefiere esta cerveza? (Puede marcar más de una opción)

a. Precio	<input style="height: 15px;" type="text"/>
b. Calidad	<input style="height: 15px;" type="text"/>
c. Efecto	<input style="height: 15px;" type="text"/>
d. Sabores característicos	<input style="height: 15px;" type="text"/>
e. Colores llamativos	<input style="height: 15px;" type="text"/>
f. Variedad de presentaciones	<input style="height: 15px;" type="text"/>
g. Otros (especificar)	<input style="height: 15px;" type="text"/>

10.- ¿Qué tipo de presentación es la que usted más consume?

a. 620 ml retornable	<input style="height: 15px;" type="text"/>
b. Chopp	<input style="height: 15px;" type="text"/>
c. Vidrio 355 ml no retornable	<input style="height: 15px;" type="text"/>
d. Lata 355 ml	<input style="height: 15px;" type="text"/>
e. Vidrio 500 ml no retornable	<input style="height: 15px;" type="text"/>
f. Otros (especificar)	<input style="height: 15px;" type="text"/>

11.- Se está lanzando al mercado una nueva cerveza con un contenido alcohólico de 6% (20% más que las presentaciones actuales), con un sabor muy agradable, más cuerpo y a un precio bastante atractivo para el consumidor. ¿La compraría?

a. Definitivamente la compraría	<input style="height: 15px;" type="text"/>
b. Probablemente la compraría	<input style="height: 15px;" type="text"/>
c. La compraría sólo en pocas ocasiones	<input style="height: 15px;" type="text"/>
d. Nunca la compraría	<input style="height: 15px;" type="text"/>

Anexo 11: Los licores sustitutos más conocidos en el mercado local

1. **Vodka:** es un licor claro, generalmente de grano fermentado. el vodka consiste de agua y alcohol (etanol). Contiene un rango de alcohol entre 35 y 60% en volumen. Se puede destilar de cualquier planta de grano rica en almidón, como centeno o trigo, pero también de papas y melaza.
2. **Whisky:** es una bebida obtenida de la destilación de la malta fermentada con una graduación de más de 40°. Su elaboración comienza con el malteado, produciéndose así el azúcar que al fermentar se transforma en alcohol. Una vez germinada se la seca con humo de turba en hornos especiales, lo que le confiere el sabor ahumado. Este líquido se destila dos veces resultando un licor incoloro de alta graduación que sólo tiene que envejecer para salir al mercado como whisky. La calidad del producto mejora alargando este periodo.
3. **Ron:** se obtiene a partir de la caña de azúcar por fermentación, destilación y envejecimiento, generalmente en barricas de roble. Este aguardiente alcanza 80° de contenido alcohólico pero se rebaja añadiendo agua destilada.
4. **Vino:** Se obtiene de la uva mediante fermentación de su mosto o zumo; la fermentación se produce por la acción de levaduras que transforman los azúcares del fruto en alcohol y anhídrido carbónico. Contiene 12% de alcohol.
5. **Pisco:** proviene de la fermentación de uvas especiales. Su contenido alcohólico llega a los 43 grados. Dependiendo de las uvas utilizadas en su elaboración y al proceso de destilación, existen cuatro variedades del pisco peruano:
 - Puro de una sola variedad de uva.
 - Mosto Verde, proveniente de la destilación de mostos frescos
 - Acholado, proveniente de mostos frescos fermentados y de la mezcla de diferentes variedades de uva.
 - Pisco Aromático, elaborado de uvas pisqueras aromáticas

ANEXO 12. 1
Proyección de ingresos por ventas cerveza Xtreme - dic/06 a nov/09

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Xtreme 355 NR vidrio	26,000	23,000	23,000	20,500	13,000	15,000	17,000	19,000	17,500	16,000	15,000	16,000
Xtreme 355 NR aluminio	19,000	15,000	15,000	13,500	9,000	11,000	11,000	14,000	12,500	12,500	10,000	11,000
Total ventas (cajas)	45,000	38,000	38,000	34,000	22,000	26,000	28,000	33,000	30,000	28,500	25,000	27,000

Precio venta al público \$ (botella)	18.91	18.91	18.91	18.91	18.91	18.9	15.6
Precio venta al público \$ (lata)	17.45	17.45	17.45	17.45	17.45	17.5	14.4
Tipo de cambio	3.30						

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Xtreme 355 NR vidrio	221,000	243,100	255,255	268,018	281,419
Xtreme 355 NR aluminio	153,500	168,850	177,293	186,157	195,465
total venta proyectada (cajas)	374,500	411,950	432,548	454,175	476,884
Tipo de Cambio	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
Meta de Crecimiento	0	10%	5%	5%	5%

ANEXO 12. 2**ANÁLISIS DE COSTOS DEL ENVASE NO RETORNABLE**

		costos por Caja	
		Botella 355 ml	Aluminio 355 ml
envase	costos \$ x caja	60%	40%
botella 355 ml	2.58	2.58	
lata 355 ml	2.52		2.52
contraetiqueta	0.12	0.12	
tapa corona	0.0972	0.0972	
estañolao	0.08688	0.08688	
caja cartón para vidrio	0.223	0.223	
caja cartón para latas	0.193		0.0965
termoformado para latas	0.001		0.0005
pack cartón vidrio	0.48	0.24	
costo total		3.34708	2.617
costo prom. Ponderado		3.055048	
una caja	8.52	lts	
un hectolitro	11.7370892	cajas	
Unitario Botella	2.88408		
Empaque	0.223		
Unitario Lata	2.521		
Empaque	0.193		

ANEXO 12.3		
COSTOS TOTALES POR HECTOLITRO		
Transporte Secundario (T2)	Dólares	Soles
Gastos propios de Reparto	1.767	5.832
Costo vehículos de distribución	0.297	0.980
Mantenimiento vehículos de distribución	0.231	0.764
Costos Fijos Personal Dirección	0.136	0.448
Otros gastos	0.500	1.650
Comercial y Mercadeo		
Costos asociados a Preventa	1.346	4.442
Costos asociados a facturación y generales	0.919	3.033
Descuento en Ventas	1.958	6.460
Comisiones Bancarias	0.109	0.360
Mercadeo y Marketing	1.283	4.233
Publicidad	3.427	11.310
Merchandising	6.335	20.906
Costo equipos de ventas	0.427	1.410
Mantenimiento de equipos promocionales	0.066	0.217
Otros gastos	3.620	11.946
Personal Ventas	1.088	3.592
Personal Dirección	0.910	3.001
Costo de Oportunidad Cuentas por Cobrar	0.338	1.116
Centro Distribución Secundario (CD2)		
Flete de transporte interno	0.001	0.002
Costo rotura	0.012	0.040
Costo montacargas	0.010	0.033
Costo personal almacenamiento	0.278	0.916
Costos Áreas de Almacenamiento	0.011	0.035
Costos otros equipos	0.009	0.031
Mantenimiento otros activos.	0.051	0.167
Otros gastos	0.331	1.092
Transporte Primario (T1)		
Gastos asociados a transporte entre los CD1 y de CD1 a CD2	0.682	2.250
Costo equipos de transporte	0.033	0.108
Mantenimiento equipos de transporte	0.352	1.160
Costos Fijos Personal Depósitos y Dirección	0.125	0.413
Otros gastos	0.050	0.165
Centro de Distribución primario (CD1)		
Costo bajas	0.006	0.020
Flete de transporte interno	0.012	0.040
Costo montacargas	0.076	0.252
Costo personal almacenamiento	0.389	1.284
Costos Áreas de Almacenamiento	0.043	0.140
Costos otros equipos	0.084	0.277
Mantenimiento otros activos.	0.073	0.240
Otros gastos	0.222	0.732
Inventarios de Producto Terminado		
Costo Inventarios de Producto Terminado (PT)	0.077	0.254
Costo Fijos Personal Dirección	0.247	0.816
Manufactura		
Materia Prima	5.800	19.140
Materiales Envase (ver costo envase)		
Insumos totales	1.784	5.889
Fijos de producción	4.956	16.355
Costo Inventarios de Producto en Proceso (PP)	0.082	0.270
Otros gastos	1.210	3.993
Costo Inventarios Materia Prima, materiales directos de producción y materiales empaques	0.197	0.650
Costo Inventarios repuestos y otros	0.154	0.508
Gastos departamento de compras y dirección	0.238	0.785
Gastos departamento de almacenes	0.338	1.114
Administrativos y otros	2.600	8.580

ANEXO 12.4					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Escenario Base)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	5,763,178	6,339,496	6,656,471	6,989,294	7,338,759
Costos de Ventas	1,405,695	1,546,265	1,623,578	1,704,757	1,789,995
Utilidad Bruta	4,357,483	4,793,231	5,032,893	5,284,537	5,548,764
MARGEN BRUTO	75.61%	75.61%	75.61%	75.61%	75.61%
Depreciación	111,910	123,101	129,256	135,719	142,505
Gastos Operativos y Adm.	471,651	705,670	740,953	778,001	816,901
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos	3,773,922	3,964,461	4,162,684	4,370,818	4,589,359
Impuestos	2,221,398	2,855,760	2,998,548	3,148,475	3,305,899
Utilidad Neta	1,552,523	1,108,701	1,164,136	1,222,343	1,283,460
Margen Neto	26.9%	17.5%	17.5%	17.5%	17.5%
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Escenario Pesimista)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	4,610,542	5,071,597	5,325,176	5,591,435	5,871,007
Costos de Ventas	1,124,566	1,237,012	1,298,862	1,363,805	1,431,996
Utilidad Bruta	3,485,986	3,834,585	4,026,314	4,227,630	4,439,011
MARGEN BRUTO	75.61%	75.61%	75.61%	75.61%	75.61%
Depreciación	89,528	98,481	103,405	108,575	114,004
Gastos Operativos y Adm.	377,321	564,536	592,762	622,401	653,521
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos	3,019,137	3,171,568	3,330,147	3,496,654	3,671,487
Impuestos	1,683,586	2,284,608	2,398,838	2,518,780	2,644,719
Utilidad Neta	1,335,551	886,961	931,309	977,874	1,026,768
	29.0%	17.5%	17.5%	17.5%	17.5%
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Escenario Optimista)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	6,915,814	7,607,395	7,987,765	8,387,153	8,806,511
Costos de Ventas	1,686,834	1,855,518	1,948,293	2,045,708	2,147,993
Utilidad Bruta	5,228,980	5,751,877	6,039,471	6,341,445	6,658,517
MARGEN BRUTO	75.61%	75.61%	75.61%	75.61%	75.61%
Depreciación	134,292	147,721	155,107	162,863	171,006
Gastos Operativos y Adm.	565,982	846,803	889,144	933,601	980,281
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos	4,528,706	4,757,353	4,995,220	5,244,981	5,507,230
Impuestos	2,759,211	3,426,912	3,598,257	3,778,170	3,967,078
Utilidad Neta	1,769,495	1,330,441	1,396,963	1,466,811	1,540,152
	25.6%	17.5%	17.5%	17.5%	17.5%

ANEXO 12.5

FLUJO DE CAJA Escenario Base						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas Netas (BASE)		6,658,162	7,544,600	7,921,200	8,317,260	8,733,129
EGRESOS						
Inversión Total	1,632,000	520,000				
- Lanzamiento	1,432,000	520,000				
- K de trabajo	200,000					200,000
Gastos Totales		2,234,042	2,679,802	2,813,792	2,954,481	3,102,205
Margen del Tendero (B)		1,028,727	1,131,600	1,168,180	1,247,589	1,309,968
Impuestos		2,221,356	2,655,760	2,958,546	3,146,475	3,305,699
- ISC		889,540	978,494	1,027,418	1,078,789	1,132,729
- IGV		442,608	794,417	834,136	875,646	919,637
- Renta		889,051	1,062,849	1,136,992	1,193,041	1,253,333
Flujo de Caja Económico (B)	-1,632,000	854,614	876,839	920,681	966,715	1,015,050
No hay Financiamiento						
Flujo de Caja Financiero	-1,632,000	854,614	876,839	920,681	966,715	1,015,050
Se estima que la probabilidad de ocurrencia del Escenario base es de 0.5						
Escenario Base						
VAN	1,436,381					
TIR	47.0%					
VAE	915,346					
Probabilidad	0.5					
E(VAN)	1,468,659	ESPERADO				
E(TIR)	48.1%					

FLUJO DE CAJA Escenario Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas Netas	0	8,225,816	9,052,600	9,505,440	9,980,712	10,479,746
EGRESOS						
Inversión Total	1,632,000	520,000	0			
- Lanzamiento	1,432,000	520,000				
- K de trabajo	200,000					200,000
Gastos Totales	0	2,660,651	3,215,762	3,376,550	3,545,378	3,722,646
Margen del Tendero (B)	0	1,234,473	1,357,520	1,425,816	1,497,107	1,571,962
Impuestos		2,759,211	3,426,912	3,558,267	3,776,170	3,967,678
- ISC		1,067,448	1,174,192	1,232,902	1,294,547	1,359,274
- IGV		693,702	853,300	1,000,965	1,051,013	1,103,564
- Renta		1,056,061	1,259,415	1,364,380	1,432,609	1,504,240
Flujo de Caja Económico (B)	-1,632,000	1,035,284	1,052,206	1,104,817	1,160,058	1,218,061
No hay Financiamiento						
Flujo de Caja Financiero	-1,632,000	1,035,284	1,052,206	1,104,817	1,160,058	1,218,061
Se estima que la probabilidad de ocurrencia del Escenario Optimista, en el cual las ventas aumentan en 20% con respecto al Escenario Base, es de 0.3.						
Escenario Optimista						
VAN	2,058,160					
TIR	60%					
VAE	1,101,130					
Probabilidad	0.3					

FLUJO DE CAJA Escenario Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas Netas		5,466,545	6,035,200	6,336,960	6,653,608	6,986,456
EGRESOS						
Inversión Total	1,632,000	520,000	0	0		
- Lanzamiento	1,432,000	520,000				
- K de trabajo	200,000					200,000
Gastos Totales		1,787,234	2,143,841	2,251,033	2,363,566	2,481,764
Margen del Tendero (B)		822,982	905,260	950,544	998,071	1,047,975
Impuestos		1,683,686	2,284,608	2,398,638	2,518,780	2,644,719
- ISC		711,632	782,795	821,535	863,031	906,163
- IGV		281,914	635,533	667,310	700,676	735,709
- Renta		660,041	866,278	909,893	955,073	1,002,827
Flujo de Caja Económico (B)	-1,632,000	672,744	701,471	736,545	773,372	812,040
No hay Financiamiento						
Flujo de Caja Financiero	-1,632,000	672,744	701,471	736,545	773,372	812,040
Se estima que la probabilidad de ocurrencia del Escenario Pesimista, en el cual las ventas caen en 20% con respecto al Escenario Base, es de 0.2.						
Escenario Pesimista						
VAN	813,603					
TIR	34%					
VAE	726,561					
Probabilidad	0.2					

CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN

Ventas Netas Proyectadas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Xtreme 355 NR vidrio	221,000	243,100	255,255	268,018	281,419
Xtreme 355 NR aluminio	153,500	168,850	177,293	186,157	195,465
Total Volumen Ventas	374,500	411,950	432,548	454,175	476,884

DEPRECIACIÓN 2005 (S/.)	65,294,000	Se considera una depreciación por hectolitro vendido.
VENTAS 2005 (hls)	5,641,330	
DEPRECIACIÓN S/. x hl - 2005	11.6	

Escenario Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTA PROYECTADA (hls)	31,907	35,098	36,853	38,696	40,630
DEPRECIACIÓN PROYECTADA	111,910	123,101	129,256	135,719	142,505

Escenario Pesimista

VENTA PROYECTADA (hls)	25,526	28,079	29,482	30,957	32,504
DEPRECIACIÓN PROYECTADA	89,528	98,481	103,405	108,575	114,004

Escenario Optimista

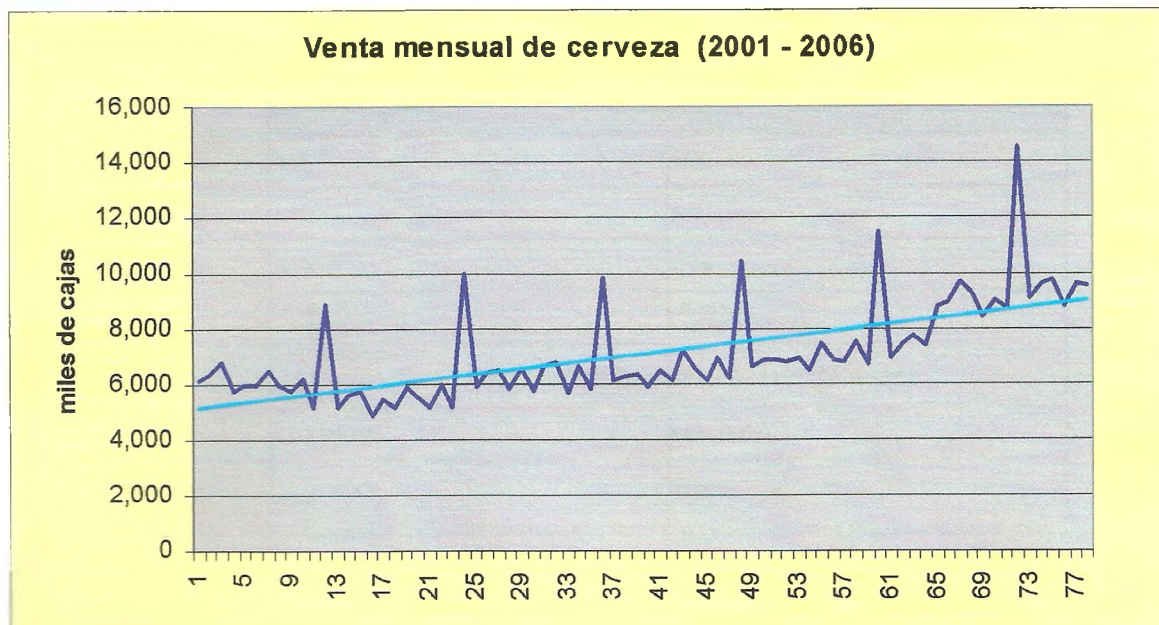
VENTA PROYECTADA (hls)	38,289	42,118	44,224	46,435	48,757
DEPRECIACIÓN PROYECTADA	134,292	147,721	155,107	162,863	171,006

Anexo 13

EFFECTO DE CANIBALIZACIÓN DE MARCAS PROPIAS							
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	%	precio \$xcja	374,500	411,950	432,548	454,175	476,884
Cusqueña	0.3	\$16.67	1,872,500	2,059,750	2,162,740	2,270,875	2,384,420
Cristal	0.1	\$14.55	544,727	599,200	629,161	660,618	693,649
Pilsen	0.1	\$14.55	544,727	599,200	629,161	660,618	693,649
		margen venta					
Cusqueña		25.00%	468,125	514,938	540,685	567,719	596,105
Cristal		21.00%	114,393	125,832	132,124	138,730	145,666
Pilsen		21.00%	114,393	125,832	132,124	138,730	145,666
margen total perdido por canibaliz.			\$696,910	\$766,602	\$804,933	\$845,178	\$887,438
Utilidad antes de Impuestos			3,773,922	3,964,461	4,162,684	4,370,818	4,589,359
Perdida por Canibalización			696,910	766,602	804,933	845,178	887,438
Utilidad Ajustada despues de canibaliz.			3,077,011	3,197,859	3,357,751	3,525,639	3,701,921
Impuestos Proyecta	28%	- ISC	889,540	978,494	1,027,418	1,078,789	1,132,729
	19%	- IGV	442,808	794,417	834,138	875,845	919,637
	30%	- Renta	889,051	1,082,849	1,136,992	1,193,841	1,253,533
			\$2,221,398	\$2,855,760	\$2,998,548	\$3,148,475	\$3,305,899
Credito Fiscal	28%	- ISC	194,438	213,882	224,576	235,805	247,595
	19%	- IGV	132,413	145,654	152,937	160,584	168,613
	30%	- Renta	209,073	229,980	241,480	253,554	266,231
			\$535,924	\$589,517	\$618,993	\$649,942	\$682,440
Utilidad Neta (Efecto Canibaliz)			\$1,391,537	\$931,616	\$978,197	\$1,027,107	\$1,078,462
util Neta original (sin canibalización)			\$1,552,523	\$1,108,701	\$1,164,136	\$1,222,343	\$1,283,460

Análisis de precios en establecimientos de chapa cerrada																
	Dorada		Brahma		Cristal		Pilsen		Cusqueña		Heineken		Corona		Grolsh	
	vidrio	lata	vidrio	lata	vidrio	lata	vidrio	lata	vidrio	lata	vidrio	lata	vidrio	lata	vidrio	lata
Supermercados:																
Plaza Vea Miraflores	10.9	10.8	11.95	11.95	12.9	12.9	12.9	12.9	13.75	13.75	22.9	22.9	26.85			
Wong San Isidro	11.4	11.4	11.95	11.95	12.9	12.9	12.9	12.9	13.75	13.75	19.9	19.9	23.85		23.95	23.95
Metro San Borja	10.9	10.8	11.99	11.95	13.9	12.9	12.9	12.9	13.75	13.75	22.90	23.1	23.85		23.95	23.9
Tottus Comas	10.9	10.9	11.99	9.95	13.9	12.9	11.9	12.9	13.75	13.75	25.1	24.2	24.05			
Grifos:																
Grifo Miraflores	15	15	16	16	16.8	15	16.8	15.6	18.6	15						
Grifo San Isidro	15	15	16	16	16.8	16	16.8	16	18.6	16						
Grifo San Borja	15	15	17.4	17.4	18	18	18	18	19.2	19.2						
Grifo Comas	15	14.4	16	16	16.8	16	16.8	16.8	18.6	18						

Anexo 14: Evolución mensual de ventas en el Perú



datos: Backus, junio, 2006

Ventas en Centros de Distribución en Lima

Centro de Distribución	Cobertura geográfica	# camiones de reparto	Ventas promedio (cajas/mes)
San Benedicto	Ate, Vitarte, Chosica, Monterrico, La Molina, Surco, SJ Lurigancho	60	900,000
San Ignacio Cono Sur	Cono Sur, Chorrillos, Barranco, Villa El Salvador, Playas Sur	30	400,000
San Ignacio Callao	Callao, Ventanilla, Jesus María, Magdalena	37	550,000
San Ignacio Comas	Comas, Cono Norte, Puente Piedra, SM de Porras	36	550,000

fuelle: Dpto. Planificación Backus, mayo-2006

Anexo 15:

Esquema de promociones en locales de imagen: Bares

	JUANITO	MAMABATATA
TIPO DE LOCAL	BAR	BAR
CAPACIDAD DEL LOCAL	1,800	800
% CAPACIDAD UTILIZADA	100%	100%
PUBLICO OBJETIVO	. NSE = A . EDAD = 18 - 25	. NSE = A . EDAD = 25 - 30
LOCALES EN LIMA	. EL AZADOR . LA CANCHA - HOLLY TRINITY - EVENTOS VARIOS	. MAMABATATA - LARCOMAR
ACUERDO CON UCP	EXCLUSIVO	EXCLUSIVO
VENTA TEMPORADA 2,006 - cajas	5,345	322
PROMOCIONES	. PONLE ALAS A TU CHELA	. CANJEA TU CHAPITA POR 01 XTREME
ACTIVACIONES	. FIESTA REGGAETON . CÁRCEL DE MUJERES . CÁRCEL DE HOMBRES	. BEER PARTY . FIESTA XTREME
PUBLICIDAD PTO VTA	. LETRERO Y PINTADO EXTERIOR . BARRAS XTREME . TOLDO XTREME . BACKLIGHTS	. PINTADO INTERIOR . ROTELLONES XTREME

fueron: Backus, mayo-2006

Esquema de promociones en locales de imagen: Discotecas - ASIA

	CAFÉ DEL MAR
TIPO DE LOCAL	DISCOTECA
CAPACIDAD DEL LOCAL	1,800
% CAPACIDAD UTILIZADA	100%
PUBLICO OBJETIVO	. NSE = A . EDAD = 25 - 40
LOCALES EN LIMA	CAFÉ DEL MAR Y AURA - MIRAFLORES
ACUERDO CON UCP	EXCLUSIVO
MARCA	XTREME
VENTA TEMPORADA 2,006 - cajas	3,448
ACTIVACIONES	. FIESTA OCHENTERA - XTREME . XTREME'S NIGHT . CONCIERTO LIBIDO
PUBLICIDAD PTO VTA	. BARRA XTREME VIP . BEERTUB XTREME . 02 PANTALLAS CON REEL XTREME . BACKLIGHT

fueron: Backus, mayo-2006

Anexo 16

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL LANZAMIENTO DE CERVEZA XTREME														Presupuesto Año1
Actividad		noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	
ATL	televisión (señal abierta: América, Panamericana, F.Latina y señal cerrada: Canal N													\$800,000
	radio (frecuencia modulada: 92, 99, Oxígeno, Z Rock & Pop)													\$200,000
	revistas: Somos, Caretas, Etiqueta Negra y Cosas													\$7,000
	diarios: Comercio, Gestión													\$8,000
	cines: UVK, Multicinas en Miraflores, San Isidro, La Molina y Surco													\$12,000
	paneles: Av. Javier Prado, Paseo de la República, Aeropuerto y Asia													\$35,000
	buses													\$20,000
	frio: 375 neveras													\$120,000
BTL	web													\$6,000
	fiestas													\$21,000
	Visitas a planta													\$10,000
	impulsaciones													\$8,000
	auspicios													\$21,000
	degustaciones													\$24,000
	relaciones publicas													\$10,000
	directo													\$5,000
	merchandising													\$120,000
	servicio													\$5,000

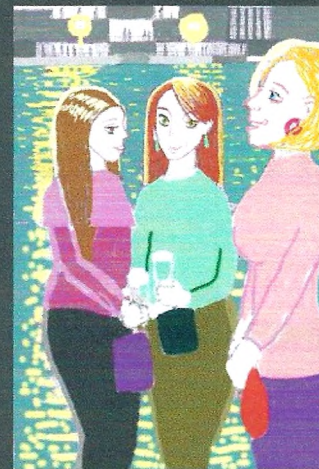
Anexo 17: Story Board para Xtreme



RELAX



AMIGOS



BUENA COMPAÑIA



EXTREME ES TU CERVEZ



NOTA BIOGRÁFICA

SANTIAGO SANTA MARIA RIZO PATRON

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNION DE CERVECERIAS BACKUS Y JOHNSTON S. A.

Ene 1992 – a la fecha

Producción aproximada: 100 millones de docenas de botellas de cerveza y gaseosas/año, red de distribución en todo el país. Facturación anual USD 1000 millones aproximadamente.

Jefe de Almacenes y Centros de Distribución Lima y Provincias – Planta Rímac

Jun 1999 – a la fecha

Jefe de Almacén – Planta Industrial Motupe, Lambayeque

Ene 1998 – May 1999

Supervisor del Departamento de Envasado

Ene 1992 – Dic 1997

- Programa de supervisión de la seguridad integral en las líneas de envasado y en los almacenes de envases y productos terminados.

FORMACIÓN ACADEMICA

- Universidad Pacífico (2003 - 2006), Maestría de Administración de Empresas.
- Universidad de Lima (1986 – 1991) Bachiller en Ingeniería Industrial.
- Universidad de Piura (1983 – 1985) Ingeniería Industrial – Estudios Generales.
- Colegio Particular San Agustín, Chiclayo (1977 – 1982).